

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**João Pedro Mosca Sanheiro**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

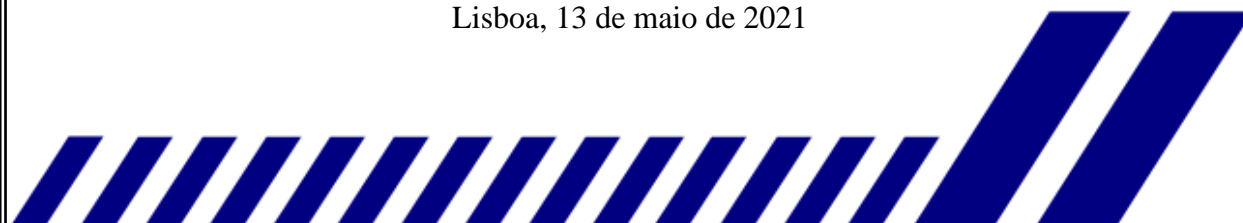
XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial  
de Polícia**

Orientador:

**Professor Doutor Artur Rocha Machado**

Lisboa, 13 de maio de 2021



**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**João Pedro Mosca Sanheiro**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

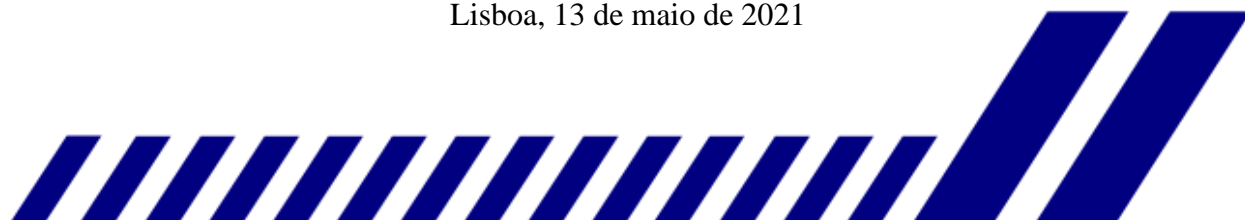
XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial  
de Polícia**

Orientador:

**Professor Doutor Artur Rocha Machado**

Lisboa, 13 de maio de 2021





<b>Estabelecimento de Ensino:</b>	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<b>Curso:</b>	XXXIII CFOP
<b>Orientador:</b>	Professor Doutor Artur Rocha Machado
<b>Título:</b>	Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia
<b>Autor:</b>	João Pedro Mosca Sanheiro
<b>Local de Edição:</b>	Lisboa
<b>Data de Edição:</b>	maio de 2021

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação científica do Professor Doutor Artur Rocha Machado.

## DEDICATÓRIA

*À Joana,  
O meu Pilar.*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa não só o culminar de cinco anos extremamente intensos, mas também mais um degrau na minha vida estudantil e académica, em direção à profissão que com tanto carinho decidi abraçar. Foram cinco anos de curso bastante difíceis, é um facto. Um percurso que me levou indiscutivelmente a amadurecer de um modo célere, no qual aprendi imenso, e que moldou sem dúvida a minha maneira de ver o mundo e as pessoas que me rodeiam. Muitas histórias para contar, muitas lições, muitos amigos que levo para a vida e muitas pessoas que foram ficando pelo caminho. Enfim, um percurso que me levou a dar muito de mim, mas que me orgulho de ter concluído com sucesso e brio, sempre ciente daquilo que me trouxe até este ponto e para onde quero seguir no futuro.

Primeiramente, aos meus pais, o meu exemplo mais próximo. Por todos os valores e pela educação que me inculcaram. Por me terem ensinado que não há caminhos fáceis para atingir os objetivos traçados, mas que com humildade e disciplina podemos ser quem quisermos. Espero hoje ser motivo de orgulho para as pessoas que mais amo nesta vida.

Ao meu avô materno. Pessoa de extraordinária dignidade, que sempre me tratou com elevação e carinho, como um filho, e que não me chegou a ver iniciar este percurso. Estejas onde estiveres Manel, isto também foi por ti.

À minha madrinha, uma segunda mãe, sempre do meu lado. Que me ensinou a levantar sempre a cabeça depois de uma queda, por ser para mim um exemplo de resiliência e ambição.

Ao meu amigo, primo, irmão Francisco. Agradeço por sempre me defenderes e por te colocares no meu lugar. A única pessoa que compreende mais diretamente todo o caminho que tive de percorrer. Obrigado pela compreensão e desculpa por tudo o que perdi.

Ao Professor Doutor Artur Rocha Machado, pela orientação, conselhos e pela disponibilidade permanente que sempre me demonstrou.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, que será sempre a minha “casa-mãe”, onde me formei para ser Oficial da Polícia de Segurança Pública, e de onde guardarei para sempre as memórias, experiências e laços formados. Agradeço a todos aqueles que, de algum modo, se cruzaram comigo ao longo destes cinco anos e que fizeram parte do meu percurso desde o dia vinte e seis de setembro de dois mil e dezasseis.

Aos meus camaradas do XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia. Por todas as vivências, dificuldades e obstáculos que tivemos de ultrapassar, juntos. O nosso

compromisso *Simul per Aspera Simul ad Astra* manteve-se desde o primeiro dia, não até o término do curso, mas para a vida. Esta aventura não teria sido a mesma sem todos vós.

À família *Octavus*, na qual fiz vastos laços de amizade e onde aprendi o valor da camaradagem e da entreaajuda. Obrigado por me integrarem tão bem e por terem sido a minha “família” ao longo deste percurso.

Aos meus camaradas Francisco Duarte e João Lucas. Futuros Cavalheiros de Honra do meu casamento. Por todo o apoio que me deram, mesmo nos momentos de maior arduidade e emocionalmente difíceis. Agradeço pela nossa amizade, que espero que perdure longos anos.

E por último e mais importante, à minha Joana. Todas as palavras serão sempre escassas. Obrigado por me colocares sempre em primeiro lugar, mesmo em detrimento da tua pessoa. Obrigado por me ensinares verdadeiramente o que é o amor e como se deve amar alguém. Nada disto teria sido possível sem ti, sem o teu ânimo constante. Esta conquista também é tua, como todas na minha vida. Agradeço por todo o apoio, o carinho, a paciência, por tudo. Por nunca me teres deixado cair e por sempre me fazeres ver o lado positivo em todas as adversidades. Por todos os choros, as despedidas, as noites sem dormir. Por todos os sorrisos, todo o amor. Por seres para mim um exemplo de abnegação e altruísmo. Obrigado por nunca me teres deixado desistir e por me teres amparado em cada queda. Mas, sobretudo, por teres sido sempre o meu anjo da guarda. O meu caminho é o teu caminho, e serás sempre para mim “mais que a vida”.

## EPÍGRAFE

*“The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things.”*

Ronald Reagan

## RESUMO

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) forma os futuros Oficiais da Polícia de Segurança Pública (PSP). Estes, através do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), têm uma formação específica para uma determinada função, com valores e padrões de exigência associados, aos quais os alunos são moldados ao longo de cinco anos. Mas quem são estes indivíduos? Torna-se relevante compreender de que modo se desenrola o seu processo evolutivo, desde meros candidatos ao curso, até serem Oficiais de Polícia, aquando do término do mesmo.

O presente estudo é baseado em métodos qualitativos e quantitativos e tem como primordial objetivo perceber quem são os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação promovido pelo ISCPSI contribuiu para tal. Neste sentido, torna-se interessante compreender que tipo de competências os alunos adquirem especificamente no CFOP. Do mesmo modo, clarificar quais as principais transformações que o aluno sofre ao longo do curso, desde o seu ingresso até terminar o quinto ano, e de que modo essa mudança é influenciada pelo processo educacional e formativo promovido no ISCPSI.

Foi realizado um estudo de caso que incidiu sobre os atuais cinco cursos do CFOP ainda em formação no ISCPSI. Efetuaram-se entrevistas aos Oficiais de Polícia que exerceram a função de Comandante do Corpo de Alunos e de Diretor de Ensino do ISCPSI durante a formação destes cinco cursos, bem como ao atual Diretor do ISCPSI. Do mesmo modo, aplicou-se um inquérito por questionário à população total dos alunos desses mesmos cursos, excluindo naturalmente os alunos oriundos de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), visto que estes serão polícias nos seus países de origem e não futuros Oficiais da PSP.

Os principais resultados sugerem que os futuros Oficiais de Polícia são sujeitos a um processo educacional e formativo direcionado para uma função específica, promovido pelo ISCPSI, o que faz com que terminem o curso com uma abrangência muito diversificada de conhecimentos, em termos genéricos, e com competências singulares e características para o desempenho da sua futura função.

**Palavras-chave:** PSP; CFOP; Comando; Gestão; Liderança.



## **ABSTRACT**

The Higher Institute of Police Sciences and Internal Security (ISCPSI) trains future Public Security Police (PSP) Officers. These, through the Police Officers Training Course (CFOP), have specific training for a specific function, with associated values and standards of demand, to which students are molded over five years. But who are these individuals? It becomes relevant to understand how their evolutionary process unfolds, from mere candidates to the course, to being Police Officers at the end of the course.

The present study is based on qualitative and quantitative methods and its main objective is to understand who the future Police Officers are, and how their process of acculturation promoted by ISCPSI contributed to this. In this sense, it becomes interesting to understand what kind of skills students acquire specifically at CFOP. In the same way, clarify what are the main changes that the student undergoes during the course, from the beginning of the program until the end of the fifth year, and how this change is influenced by the educational and training process promoted at ISCPSI.

A case study was carried out that focused on the current five CFOP courses still in training at ISCPSI. Interviews were made with the Police Officers who exercised the role of Commander of the Student Body during the training of these five courses, as well as with the current Director of ISCPSI and Director of Education of ISCPSI. In the same way, a questionnaire survey was applied to the total population of students of those same courses, naturally excluding students from African Countries of Portuguese Official Language (PALOP), since they will be policemen in their countries of origin and not future Officers of the PSP.

The main results suggest that future Police Officers are subject to an educational and training process directed to a specific function, promoted by ISCPSI, which makes them finish the course with a very diverse range of knowledge, in general terms, and with characteristic and unique competences for the performance of its future function.

**Keywords:** PSP; CFOP; Command; Management; Leadership.

## LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

<b>AOP</b>	Aspirante a Oficial de Polícia
<b>CFOP</b>	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
<b>CI</b>	Corpo de Intervenção
<b>CIEXSS</b>	Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo
<b>CMICP</b>	Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>CSP</b>	Corpo de Segurança Pessoal
<b>EPP</b>	Escola Prática de Polícia
<b>ESP</b>	Escola Superior de Polícia
<b>et al. (et aliae)</b>	e outros (para pessoas)
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FS</b>	Forças de Segurança
<b>GOC</b>	Grupo Operacional Cinotécnico
<b>GOE</b>	Grupo de Operações Especiais
<b>ISCPSI</b>	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<b>i. e. (id est)</b>	isto é
<b>LIDPOL</b>	Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial
<b>LOIC</b>	Lei de Organização da Investigação Criminal
<b>LOPSP</b>	Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública
<b>OPC</b>	Órgão de Polícia Criminal
<b>PALOP</b>	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>PE ISCPSI</b>	Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
<b>PSP</b>	Polícia de Segurança Pública
<b>SARS-CoV-2</b>	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2
<b>SMART</b>	Specific, Mensurable, Appropriate, Relevant, Timed
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SWOT</b>	SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UEP</b>	Unidade Especial de Polícia
<b>v.g. (verbi gratia)</b>	por exemplo

## ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ÍNDICE DE APÊNDICES .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
1.    A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS DINÂMICAS DA REALIDADE POLICIAL... 3	
1.1.    O Capital Humano da Organização .....	3
1.2.    A Cultura Organizacional .....	5
1.3.    A Missão Policial na Sociedade .....	7
2.    A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS .....	10
2.1.    Conceito de Gestão .....	10
2.2.    Conceito de Competência .....	12
3.    A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO .....	16
3.1.    A Polícia de Segurança Pública.....	16
3.2.    A Frequência do Curso de Formação de Oficiais de Polícia.....	19
3.3.    O Oficial de Polícia enquanto Comandante de Esquadra.....	24
3.3.1.    O Comandante de Esquadra .....	24
3.3.2.    Noções de Comando .....	25
3.3.3.    Noções de Gestão .....	26
3.3.4.    Noções de Liderança .....	27
4.    FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	28
4.1. Pergunta de Partida .....	28
<b>CAPÍTULO II – MÉTODO.....</b>	<b>29</b>

1.	METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO.....	29
1.1.	Entrevista .....	30
1.2.	Inquérito por Questionário.....	33
1.2.1.	Validação .....	33
1.2.2.	Pré-teste .....	34
1.2.3.	Inquérito Final .....	34
1.2.4.	Caracterização do Universo.....	35
1.2.5.	Dimensão da Amostra .....	36
2.	OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	36
3.	HIPÓTESES DE ESTUDO .....	37
<b>CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>		<b>38</b>
1.	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....	38
1.1.	Análise de conteúdo das Entrevistas .....	38
1.2.	Análise estatística das respostas ao Questionário.....	42
1.2.1.	Caracterização dos participantes .....	42
1.2.2.	Parte II do Questionário.....	44
1.2.3.	Parte III do Questionário .....	48
2.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	49
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO .....</b>		<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>69</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>76</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 – Histograma da frequência de idades dos alunos do CFOP.....	115
Tabela 1 – Análise de conteúdo da questão n.º 1.....	87
Tabela 2 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 1.....	87
Tabela 3 – Análise de conteúdo da questão n.º 2.....	89
Tabela 4 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 2.....	89
Tabela 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 3.....	91
Tabela 6 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 3.....	91
Tabela 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 4.....	93
Tabela 8 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 4.....	93
Tabela 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 5.....	95
Tabela 10 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 5.....	95
Tabela 11 – Análise de conteúdo da questão n.º 6.....	97
Tabela 12 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 6.....	97
Tabela 13 – Género dos alunos do CFOP.....	114
Tabela 14 – Idade dos alunos do CFOP.....	114
Tabela 15 – Estatísticas descritivas da Idade.....	114
Tabela 16 – Testes de Normalidade da variável Idade.....	115
Tabela 17 – Estado civil dos alunos do CFOP.....	115
Tabela 18 – Respostas à questão “Ano do CFOP que frequenta”.....	115
Tabela 19 – Naturalidade dos alunos do CFOP.....	116
Tabela 20 – Zona de residência dos alunos do CFOP.....	116
Tabela 21 – Respostas à questão “Antes de entrar no ISCPSI já era polícia?”.....	116
Tabela 22 – Respostas à questão “Teve conhecimento do ISCPSI primordialmente através de”.....	117
Tabela 23 – Respostas à questão “O ISCPSI foi a sua principal escolha no Acesso ao Ensino Superior?”.....	117
Tabela 24 – Respostas à questão “Aquando do concurso ao ISCPSI, concorreu simultaneamente a outra Força de Segurança?”.....	117
Tabela 25 – Respostas à questão “Aquando do concurso ao ISCPSI, concorreu simultaneamente a algum ramo das Forças Armadas?”.....	117
Tabela 26 – Respostas à questão “Quando terminar o CFOP, gostaria de ficar colocado na sua área de residência?”.....	117

Tabela 27 – Respostas à questão “ <i>Optou pela PSP, concretamente pelo ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou das Forças Armadas, principalmente porque</i> ” .....	117
Tabela 28 – Respostas à Parte II do Questionário.....	119
Tabela 29 – Respostas à Parte III do Questionário.....	123
Tabela 30 – Análise da Hipótese de Estudo 1.....	125
Tabela 31 – Agregações para análise da Hipótese de Estudo 2.....	125
Tabela 32 – Análise da Hipótese de Estudo 2.....	125
Tabela 33 – Análise da Hipótese de Estudo 3.....	126
Tabela 34 – Análise da Hipótese de Estudo 4.....	126
Tabela 35 – Cruzamento de variáveis para análise da Hipótese de Estudo 5 (1).....	127
Tabela 36 – Cruzamento de variáveis para análise da Hipótese de Estudo 5 (2).....	127

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 – Despacho de Autorização para realização de Entrevistas.....	70
Anexo 2 – Despacho de Autorização para aplicação de Questionário.....	72
Anexo 3 – Organograma do ISCPSI.....	74

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Pedido de autorização para realização de Entrevistas.....	77
Apêndice B – Declaração de Consentimento Informado.....	80
Apêndice C – Guião de Entrevista.....	82
Apêndice D – Análise de Conteúdo da Questão n.º 1 da Entrevista.....	86
Apêndice E – Análise de Conteúdo da Questão n.º 2 da Entrevista.....	88
Apêndice F – Análise de Conteúdo da Questão n.º 3 da Entrevista.....	90
Apêndice G – Análise de Conteúdo da Questão n.º 4 da Entrevista.....	92
Apêndice H – Análise de Conteúdo da Questão n.º 5 da Entrevista.....	94
Apêndice I – Análise de Conteúdo da Questão n.º 6 da Entrevista.....	96
Apêndice J – Pedido de autorização para aplicação de Questionário.....	98
Apêndice K – Questionário aplicado aos alunos do CFOP.....	101
Apêndice L – Caracterização dos participantes do Questionário.....	113
Apêndice M – Respostas à Parte II do Questionário.....	118
Apêndice N – Respostas à Parte III do Questionário.....	122
Apêndice O – Análise das Hipóteses de Estudo.....	124



## INTRODUÇÃO

A formação superior ao longo da vida é, nos dias de hoje, fundamental para uma atividade profissional de sucesso (Sousa & Baptista, 2011). Qualquer organização, seja qual for o seu universo de atuação, depende da qualidade dos seus recursos humanos e das dinâmicas que os mesmos enformam, bem como dos efetivos resultados operacionais que a própria organização consegue apresentar. Neste sentido, e no âmbito desta dissertação de mestrado, considera-se fundamental um estudo centrado na área de recursos humanos, tendente a compreender o modelo de gestão desses mesmos recursos humanos. As pessoas e as suas organizações são indissociáveis. As organizações são constituídas por pessoas e são elas que lhes dão vida, representando o cerne do seu funcionamento. A organização que caracteriza a Polícia de Segurança Pública (PSP) é, pois, constituída por milhares de homens e mulheres que todos os dias desempenham a sua função com dedicação e compromisso. Neste plano, também o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) é uma organização onde se formam quadros policiais superiores, constituída por um quadro orgânico permanente e por centenas de alunos, Cadetes e Aspirantes, que durante cinco anos de permanência no ISCPSI desenvolvem conhecimentos e aptidões profissionais que os dotam de um substrato basilar que servirá de suporte às suas futuras funções de Oficiais da PSP.

O nosso estudo é, deste modo, centrado na área dos recursos humanos, dentro da organização da PSP, mais concretamente no ISCPSI. O estudo foca-se, portanto, nos alunos que constituem os cinco anos do CFOP. Seguindo o nosso título “Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia”, pretendemos que este trabalho funcione como um contributo nesta matéria, o que se revela útil para as Ciências Policiais. Neste âmbito, percebe-se que, para compreender melhor aquilo que é o Oficial de Polícia da PSP, devemos ir à raiz da sua formação, à sua génese: o CFOP. Portanto, o objetivo primordial desta investigação é perceber, no cômputo geral, quem é o aluno integrante do CFOP e que evolução sofre ao longo do curso, através do processo educacional e formativo promovido no ISCPSI. Para o nosso estudo, serão apenas considerados os alunos de nacionalidade portuguesa. Considera-se importante uma análise do momento da chegada do candidato admitido no ISCPSI, iniciando o CFOP, bem como o posterior período de vivência dos alunos durante o curso, até terminarem o mesmo. Mais concretamente, pretende-se compreender quem são os jovens que na atualidade abraçam, especificamente, a carreira de Oficial da PSP. Importa perceber quais as expectativas e motivações que os alunos projetam para a sua futura carreira e

compreender os diversos tipos de fatores que são colocados em causa aquando do seu concurso ao ISCPSI. Do mesmo modo, considera-se relevante estudar que fenómenos e experiências os alunos vivenciam ao longo do curso, e de que modo esses fatores contribuem para a sua evolução pessoal, até terminarem o curso como Oficiais de Polícia.

Neste âmbito, e no que concerne à estrutura da presente dissertação, a mesma encontra-se organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde ao enquadramento teórico do tema em apreço. Este capítulo encontra-se dividido em quatro subcapítulos onde se procura discorrer sobre tudo o que enforma o objeto de estudo, através do estado da arte e da revisão bibliográfica. No primeiro subcapítulo procurou-se clarificar realidades como a cultura organizacional, a relevância do capital humano das organizações e aquilo que é a missão policial na sociedade contemporânea. No segundo subcapítulo debruçou-se sobre os conceitos de gestão e de competência. No terceiro subcapítulo procurou-se estudar especificamente a PSP e a formação dos seus futuros Oficiais, concretamente, no que respeita ao ISCPSI e à frequência do CFOP. Em consonância, tratou-se também da figura do comandante de esquadra e de três realidades que lhe são subjacentes, como é o caso das funções de comando, de gestão e de liderança. O quarto subcapítulo corresponde à formulação do problema de investigação, no que toca à pergunta de partida formulada. O segundo capítulo diz respeito ao método adotado neste estudo. Aqui descreve-se toda a metodologia de investigação adotada, relativamente aos instrumentos de recolha utilizados, a posterior análise de dados e todo o procedimento seguido. É explanada a adoção da realização de entrevistas, tal como o seu tratamento e análise de conteúdo. É explicada também a adoção do inquérito por questionário, bem como a caracterização da população e da amostra, sobre a qual incidiu o mesmo. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação e discussão de resultados. Procurou-se apresentar o produto da análise de conteúdo de todas as entrevistas, bem como as respostas dos inquiridos ao questionário aplicado e uma caracterização da amostra em causa. Também nesta senda, procurámos efetuar uma discussão dos principais resultados obtidos através da bibliografia consultada, das entrevistas e do questionário. É neste capítulo que se procura confirmar os objetivos traçados inicialmente, bem como efetuar a verificação de todas as hipóteses de estudo. Por fim, no quarto capítulo procurou-se resolver a problemática da investigação. Efetivamente, responder à pergunta de partida inicial. Neste último capítulo, são apresentadas as principais conclusões da investigação, as limitações denotadas no estudo em apreço, bem como algumas recomendações e sugestões para eventuais investigações futuras.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. A Cultura Organizacional e as Dinâmicas da Realidade Policial**

#### **1.1. O Capital Humano da Organização**

Ao longo do tempo, tem-se verificado que as organizações têm atribuído cada vez mais relevância e importância aos seus meios humanos. Nesta medida, comprova-se atualmente que os recursos humanos representam funções nucleares na própria estrutura e disposição da organização. Segundo Hofstede (2003), os indivíduos de gerações diferentes, bem como de classes sociais, profissões ou organizações distintas pensam e agem frequentemente de modos díspares.

A problemática dos recursos humanos tem sido, ao longo dos tempos, uma grande preocupação por parte das organizações, que procuram recrutar pessoas adequadas, competentes e motivadas para as funções a preencher. As organizações, sendo compostas por pessoas, são afetadas pela natural efemeridade destas, o que obriga a uma constante reposição. Para o efeito, fazem-se recrutamentos, de modo a preencherem as suas necessidades e garantir o seu futuro, sendo que, hodiernamente, as competências pessoais e profissionais dos candidatos são relevantes no processo de recrutamento e seleção (Costa, 2011). Segundo o mesmo autor, devido à natureza do serviço e à hierarquia de comando da PSP, esta possui uma cultura organizacional específica que a diferencia de muitas outras organizações, pelo que, se a atividade de recrutar pessoas constitui um problema, motivá-las para o trabalho constitui um problema ainda maior. Assim, torna-se imprescindível que a PSP proceda ao recrutamento de pessoas com características que correspondam aos requisitos das funções a preencher e que ofereçam facilidade de adaptação e integração no grupo organizacional.

Em contexto organizacional, compreender os valores individuais torna-se um facto importante, na medida em que estes permitem compreender as atitudes e motivações dos elementos que aí trabalham face às políticas de gestão (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Considera-se que “só através de um conhecimento e de um autoconhecimento profundo dos pontos fortes e pontos fracos do perfil de cada colaborador e da própria organização se torna possível desenvolver metodologias de gestão tendentes a otimizar o alinhamento entre as valências pessoais e os objetivos empresariais” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Em qualquer organização e no que concerne ao seu funcionamento, existem aspetos positivos, tal como aspetos que podem ser melhorados. É importante valorizar e manter o que se tem

de bom e o que se faz bem, mas também fazer uma autocrítica permanente, de modo construtivo, para que os objetivos da organização se aproximem mais do sucesso.

Kotler & Armstrong (2018), consideram o modelo de análise SWOT exatamente nesse sentido, ou seja, uma ferramenta extremamente vantajosa para que numa organização se possa compreender claramente quais os pontos fortes e fracos que a caracterizam, bem como os diversos fatores internos/externos que podem ter influência no seu funcionamento. Relativamente ao modelo SWOT (*Strenghts* = pontos fortes; *Weaknesses* = pontos fracos; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças), temos um lado positivo e um lado negativo, relativamente ao que estes fatores podem significar na gestão organizacional. Do lado positivo da grelha deste modelo de análise, temos as *Strenghts* e as *Opportunities*. As primeiras, consideram-se os pontos fortes que a organização possui, ou seja, as suas capacidades a nível interno. As segundas, por sua vez, relacionam-se com os fatores externos à organização que podem e devem ser explorados, na medida em que representam oportunidades positivas para os objetivos da organização. Por outro lado, temos, do lado negativo da grelha do modelo de análise SWOT, as *Weaknesses* e as *Threats*. As primeiras, referem-se aos pontos fracos que se identificam na organização, ou seja, as limitações internas que possui. Em relação às *Threats*, situamo-nos ao nível externo à organização, e que representam os fatores e ameaças que podem, de alguma forma, limitar o desempenho da organização.

Os Recursos Humanos passaram, nos últimos anos, a ter um papel de importância e preocupação para as organizações e para os gestores destas (Gomes et al., 2008). O desenvolvimento dos Recursos Humanos, consequentemente relacionado com potencial individual e grupal das organizações, tem vindo a adaptar-se às constantes exigências do negócio (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). As pessoas, também designadas como Capital Intelectual da organização, são o seu diferencial competitivo (Espinheira, 2009). Já a expressão Capital Humano, abrange o conjunto de pessoas que integra um grupo ou organização. Mais detalhadamente, envolve o conjunto de capacidades, características comportamentais, habilidades, conhecimentos e competências possuídas pelos recursos humanos de uma empresa ou organização. É a qualificação do Capital Humano que diferencia as organizações (Machado & Portugal, 2014). Cada membro possui diferentes características, valores e experiências de vida que contribuem para o sucesso da organização (Klein, 1998). Neste sentido, torna-se essencial para qualquer organização extrair da forma mais positiva todo o tipo de valências e aptidões que os seus meios humanos possuam.

De acordo com Fleury & Fleury (2001), os desafios associados à competitividade e à globalização permitiram o alinhamento definitivo das políticas de Gestão de Recursos Humanos às estratégias das empresas, reconhecendo o conceito de competências como base da gestão do Capital Humano. Esta evolução prende-se igualmente com o reconhecimento da importância estratégica da Gestão do Conhecimento e do Capital Humano (Resende, 2000). Segundo Goleman & Bennis (2009), num mundo de competição global e numa época em que a reputação de uma organização ou de um líder pode ser arruinada com um simples clique, a transparência torna-se muitas vezes uma questão de sobrevivência. O advento da globalização trouxe também associado a ênfase na redução de custos e na melhoria da qualidade e do conhecimento, dando origem a uma cultura organizacional que privilegia a gestão de pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica (Mendes, 2012).

As organizações começaram a perceber que o seu sucesso sustentado depende, fundamentalmente, da qualidade e mobilização do seu Capital Humano (Camara et al., 2013). Nesta linha de pensamento, é necessário apostar no desenvolvimento do conhecimento e das competências daqueles que fazem parte da organização, para que esta possa acompanhar os desafios que vão surgindo (Sousa, 2014). Organizações como a PSP não podem ficar atrás desta realidade, pelo que começam a estruturar-se, de modo a encontrar na mudança a forma de atingir os seus objetivos e missões específicas que são socialmente relevantes (Borges, 2013). Assim, o Oficial de Polícia, enquanto pertencente aos cargos superiores da PSP e assumindo uma posição, na maior parte dos casos, de comando, adquire importância neste trabalho pois é tido, cada vez mais, como um fator determinante de sucesso organizacional ao nível da posição que ocupa na cadeia hierárquica. Deste modo, os conhecimentos e competências adquiridos pelos Oficiais aquando da sua formação ganham extrema importância, sendo necessário garantir que a mesma seja igual para todos quanto à aquisição desses conhecimentos e competências. A formação deve ser vista como meio para colmatar possíveis lacunas que revelem menores desempenhos ao nível das funções futuramente desempenhadas pelos Oficiais de Polícia (Sousa, 2014).

### **1.2. A Cultura Organizacional**

Bilhim (2009) refere que as organizações são constituídas por grupos de pessoas que prosseguem objetivos concretos, exigem cooperação entre si, pressupõem a diferenciação de funções e têm uma estrutura hierarquizada. Como se pode depreender, as organizações são o resultado da união de esforços e do envolvimento das pessoas em objetivos comuns, que

nunca seriam alcançados individualmente. Esta cooperação é promotora da normalização de comportamentos e condutas individuais (Machado, Machado, & Portugal, 2013). Como refere Chiavenato (2004), cada organização tem a sua cultura própria, denominada de cultura organizacional, motivo pelo qual algumas empresas são conhecidas por particularidades específicas. Assim, para se conhecer uma determinada organização torna-se imprescindível conhecer a sua cultura e fazer parte dessa organização significa assimilar a sua cultura. Para Chiavenato (2009), viver, trabalhar e participar nas atividades de uma organização significa participar intimamente da sua cultura organizacional. Este autor refere que a cultura, diz respeito ainda ao modo como as pessoas interagem dentro da organização, às suas aspirações e assuntos relevantes nas interações entre os seus membros. Salienta, ainda, que a cultura organizacional representa o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas que são partilhados por todos os membros de uma organização. Neste sentido, a cultura espelha a mentalidade predominante numa organização. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que norteiam o comportamento dos membros de uma determinada organização e direciona as suas ações no sentido de alcançar os objetivos organizacionais. Por outras palavras, é a cultura que determina a missão e promove o aparecimento dos objetivos da organização (Chiavenato, 2004). Quando se fala em cultura organizacional, está-se a referir a uma cultura dominante que expressa normas, valores, crenças essenciais a toda a organização e que são partilhados pelos seus membros. É esta cultura que confere à organização uma característica única que a distingue das outras (Bilhim, 2009).

Muitos dos polícias dedicam-se de forma inequívoca à profissão e deixam a família e a vida pessoal para segundo plano, em benefício do serviço público (Durão, 2010). Alves (2008) refere que a maioria das pessoas que compõem grupos profissionais, partilha sentimentos semelhantes de pertença e de identificação. Sentem-se próximas porque desempenham um trabalho semelhante, o que as leva a adquirir uma forma de reação e perceção da realidade diferente dos restantes. Este autor refere ainda que determinados grupos profissionais, com forte solidariedade grupal, compartilham e transmitem os seus valores.

Na opinião de Bessa (2005), existem determinados fatores que tornam a cultura policial diferente da cultura das organizações civis. Em primeiro lugar, refere-se ao facto de os elementos das Forças de Segurança terem de colocar a sua vida em perigo para defender os outros. Em segundo, a natureza da atuação policial exige que, na maioria dos casos, seja necessário tomar decisões rápidas, e cria uma maneira de pensar, agir e sentir própria que

distancia “o nós” e “o eles”. Isto é, “o nós” refere-se aos elementos da Força de Segurança e “o eles” ao público no geral. Em terceiro lugar, o uso de uniforme é uma característica que nem todas as organizações possuem e, neste caso, serve para identificar os indivíduos e apagar as diferenças individuais. Por último, uma organização do tamanho da PSP exige uma disciplina e obediência forte, com uma cadeia de comando fortemente hierarquizada e um regulamento disciplinar destinado a punir e recompensar eventuais condutas. Esta cultura organizacional existe com o objetivo de criar maior controlo dos seus elementos, coordenação de ações, desencorajar o individualismo em prol do objetivo comum (Bessa, 2005).

### **1.3. A Missão Policial na Sociedade**

Segundo Weber (1978), cabe ao Estado a regulação das relações de poder dentro da sociedade, determinando quem tem o direito de exercer a força física sobre outras pessoas (numa ótica de domínio) e dentro de que limites tal pode ser feito. Esta regulação é necessária para permitir uma coexistência social pacífica, o que se traduz, segundo esta perspetiva, no facto de as pessoas viverem orientadas segundo determinadas normas (sociais e legais) e obedecendo a uma autoridade que acreditam ser legítima (Risso, 2018). A legitimidade é uma peça fundamental da relação entre a Polícia e o público, uma vez que “é mais provável os cidadãos cooperarem com a Polícia e obedecerem à lei quando estes veem a autoridade da Polícia como legítima” (Mazerolle et al., 2013).

Segundo Moscovici & Duveen (2003), um poder só será reconhecido no seio de uma sociedade caso haja uma convergência nas crenças dos indivíduos que a constituem, o que, por sua vez, permitirá alcançar a coexistência. A necessidade de que o público aceite a autoridade dos polícias como legítima, decorre do facto de esta aceitação encorajar a “cooperação com a Polícia, a observância da lei e outros comportamentos pró-sociais cruciais para o correto funcionamento da Polícia numa democracia” (Jackson, Mondak, & Huckfeldt, 2008). A ponderação do público em relação à forma como estes percecionam a legitimidade da Polícia e desde logo dos polícias, deriva fundamentalmente do contacto entre as duas partes, dado que as interações em que o público considera haver justiça e adequação nos procedimentos utilizados pelos polícias contribuem para a aceitação da autoridade dos mesmos (Bottoms & Tankebe, 2012; Bradford et al., 2014; Lind & Tyler, 1988; Nix et al., 2014). Igualmente expressivo e determinante é o ponto de vista dos detentores do poder, ou seja, os polícias, uma vez que estes “precisam de se convencer a si próprios que o seu poder

é legítimo (...) não só com o objetivo de assegurar a cooperação dos cidadãos, mas também para satisfazer o desejo de se verem com direito ao poder que possuem” (Nix & Wolfe, 2016). Ainda que lhes seja legalmente atribuído um vasto leque de competências, enquanto autoridades em determinada matéria, a falta de reconhecimento desta autoridade por parte do público, entre outros fatores, poderá ser disruptiva da confiança que os polícias têm na mesma, na opinião de Bradford & Quinton (2014), sendo que tal tem subjacente várias consequências negativas para o serviço operacional e, por inerência, para o normal funcionamento da instituição policial (Duarte, 2020).

Uma das estruturas que melhor espelha a monopolização weberiana da violência pelo Estado, através da prossecução do seu fim securitário é a Polícia (Clemente, 2013). No panorama português, encontra-se constitucionalmente consagrada no artigo 272.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), a imposição de “uma Polícia subordinada a toda a axiologia constitucional do nosso Estado de direito material, social e democrático, sendo ela voz e ação de um Estado de liberdade, de justiça e solidariedade na efetividade dos direitos e liberdades fundamentais” (Valente, 2012). A CRP prevê, no seu artigo 21.º, que “todos têm o direito de resistir a qualquer ordem que ofenda os seus direitos, liberdades e garantias e de repelir pela força qualquer agressão, quando não seja possível recorrer à autoridade pública”. Este artigo reflete a garantia de um direito de resistência, uma clara reminiscência do direito individual ao uso da força, ainda que, exclusivamente reservado às situações em que não seja possível a autoridade pública atuar (Duarte, 2020). Por outro lado, os próprios polícias da PSP estão investidos de um “poder de autoridade” (artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 243/2015), decorrente da sua condição policial (artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 243/2015) e condicionado pelos limites da CRP e da Lei, pelo que podemos afirmar a existência de uma legitimação da autoridade da Polícia e dos polícias, numa perspetiva jurídico constitucional (Duarte, 2020). A missão da polícia e o seu poder de autoridade enquanto elemento delegado pelo Estado monopolizador da força física, devem igualmente espelhar as expectativas da comunidade, pois só assim poderá haver um reconhecimento que corresponde a uma legitimação do seu “especial direito” de representar o Estado (logo, a comunidade) no uso da força, ou seja, ainda que a CRP emergja da vontade do povo e exista este reconhecimento de uma perspetiva jurídica (legitimidade originária), importa, igualmente, que tal aconteça numa dimensão sociológica (Valente, 2012). Uma vez que, apesar de os cidadãos cederem a utilização de meios violentos às instituições do Estado, nomeadamente à Polícia, os seus funcionários não estão autorizados a utilizar a força de forma absolutamente discricionária, devendo esta ser utilizada na medida estritamente



necessária para neutralizar uma determinada ameaça, sob pena de ser considerada excessiva ou abusiva (Gerber & Jackson, 2016). Na perspectiva de Nix & Wolfe (2016), é essencial que os polícias, enquanto detentores de poder, sintam que esse mesmo poder é legítimo, por forma a que estes consigam assegurar a cooperação dos cidadãos, bem como procurar satisfazer o seu desejo de se verem com direito ao poder que lhes está investido, sendo que este estado de autorreconhecimento deve, inclusivamente, ser atingido previamente à reivindicação junto do público (Tankebe, 2014).

Diariamente, os polícias têm de contactar com o público em diferentes contextos sociais em que a incerteza e a volatilidade são constantes. Contudo, a maior ou menor hostilidade da postura adotada por ambas as partes, quando estas interagem, é recíproca e profundamente dependente da legitimidade percecionada pelos cidadãos e da confiança que os polícias têm na sua autoridade (Bottoms & Tankebe, 2013). Por outro lado, a qualidade destas interações, numa perspectiva de colaboração (por parte dos cidadãos) e de justiça procedimental (por parte dos polícias), irá ditar o reforço ou o enfraquecimento da legitimidade percecionada pelos cidadãos e da confiança que os polícias têm na sua própria autoridade, determinando, assim, o rumo de situações futuras (Bottoms & Tankebe, 2013; Bradford & Quinton, 2014).

Trinkner, Kerrison, & Goff (2019) concluem que, perante um cenário de falta de colaboração ou violência por parte do público, eleva-se a necessidade de os polícias se socorrerem do uso da força com maior frequência, deteriorando ainda mais a relação entre as duas partes. Em alternativa, perante um ambiente de hostilidade perene, os polícias poderão abster-se de recorrer com maior assiduidade à força, através da simples, mas lesiva, redução da sua proatividade, distanciando-se, deste modo, do contacto com o público e da realidade policial (Nix & Wolfe, 2016). Estes dois autores consideram que, independentemente da postura que os polícias adotem, é possível afirmar que, tendencialmente, o apoio do público irá influenciar a confiança que os polícias têm na sua autoridade e, deste modo, condicionar a sua atuação num determinado momento e em situações futuras.

O quotidiano de um polícia é marcado pela incerteza face ao tipo de situações com que se pode deparar e pelo risco inerente à exposição a situações de perigo, as quais podem constituir uma ameaça à vida ou integridade física do mesmo (Achim, 2017; Anshel, 2000; Brandl & Stroshine, 2003; Holmes et al., 1998; Liberman et al., 2002; Russel, 2014). Clemente (2013) retrata a realidade da profissão dos polícias, ao afirmar que “quotidianamente, a Polícia está em contacto com o pior e o melhor da sociedade, vivendo

ao ritmo diário das ocorrências, bastante imprevisível”. A particular perigosidade desta profissão constitui um fator de stress e desenvolvimento de problemas de saúde associados ao mesmo, como o *burnout*, doenças cardiovasculares, entre outros (Anshel, 2000; Brandl & Stroshine, 2003; Holmes et al., 1998; Liberman et al., 2002; Russel, 2014).

## **2. A Gestão de Competências**

### **2.1. Conceito de Gestão**

A razão de ser de uma organização prende-se com os diferentes objetivos que a mesma pretende alcançar. É, essencialmente, através dos recursos humanos e das funções por eles desempenhadas que as organizações conseguem atingir as suas metas. A gestão surge como um processo mediador do desempenho de uma organização. Para tal, é necessário estabelecer uma conexão entre três dimensões: as atividades, os recursos humanos e os objetivos. Neste sentido, surge a figura do gestor, enquanto membro possuidor de competências adequadas para desempenhar tal função, que faz movimentar a organização, contribuindo para os seus resultados (Borges, 2013). A gestão constitui uma trave-mestra para a execução de todas as atividades que são desenvolvidas nas organizações pelas pessoas que as integram. Assim, pode-se, desde já, afirmar que uma boa gestão contribui para o aumento dos níveis de eficácia e eficiência desejáveis ou exigíveis (Borges, 2013). A gestão, conforme defende Drucker (2008), deve ser vista não como uma ciência natural, mas como uma disciplina social, a qual trabalha com o comportamento das pessoas e das organizações. Borges (2013), refere que o processo de gestão é, de certo modo, algo que reveste alguma complexidade, pois é constituído por um conjunto de funções que são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais, de forma eficaz e eficiente. Assim sendo, o gestor deve possuir um perfil de competências diverso por forma a levar a cabo a sua função. Segundo Teixeira (2011), normalmente, as pessoas que servem as organizações ou são gestores ou são trabalhadores que dependem dos gestores.

O conceito de gestão está naturalmente relacionado com o conceito de organização. Neste sentido, entende-se que “uma organização é um grupo estruturado de pessoas (...) onde cada pessoa é responsável por tarefas bem definidas e onde existe um sistema de articulação entre elas, que desenvolve um conjunto de atividades visando a definição e a prossecução de objetivos comuns” (Pinto et al., 2006). A organização estabelece os objetivos estratégicos, sendo que a forma como estes são atingidos fica à discricionariedade de cada gestor (Borges, 2013). No ponto de vista de Bilhim (2009), entende-se que uma organização

“é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos”. Por sua vez, a gestão “é o processo de trabalhar com e através dos outros a fim de atingir eficazmente os objetivos organizacionais, usando eficientemente os recursos escassos num contexto em mudança.” (Sousa, 2002). A gestão pode também ser entendida como o “conjunto de atividades realizadas de determinado modo, ou processo, preferencialmente ótimo, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos com o fim de atingir certos objetivos ou obter determinados resultados” (Rolo, 2008). Segundo Pinto et al. (2006), a gestão consiste em coordenar o trabalho das pessoas e os recursos que estão à disposição de uma organização, com vista a garantir a sua razão de existência e a sua prosperidade.

O processo de gestão deve “tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objetivos comuns, de valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento de que precisam para agir e responder à mudança” (Drucker, 2008). De outra forma, é possível definir gestão como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros” (Teixeira, 2011). Segundo Borges (2013), verifica-se que a gestão pressupõe a existência de uma organização composta por diferentes pessoas e que desenvolvam atividades que concorram para os mesmos objetivos. Já Rolo (2008), defende que as perspetivas de gestão das organizações são variadas e diferem de acordo com o modo como são realizadas. A cada perspetiva corresponde uma diferente caracterização e consequentemente diferentes instrumentos. Ainda segundo este autor, a gestão enquanto técnica, caracteriza-se pelo modo, processos ou técnicas de tomar decisões e desenvolver atividades. Para tal, indica como instrumentos a utilização de métodos de tomada de decisão, de organização, de planeamento, de controlo e de reunião.

De acordo com Teixeira (2011), para que seja possível perceber quais as atividades ou objetivos propostos de modo a atingir os resultados esperados, o processo de gestão é constituído por quatro funções, sendo elas as funções de planeamento, de organização, de direção e de controlo. A função de planeamento é a primeira função do ciclo da gestão, se assim se pode chamar (Borges, 2013). Neste sentido, e no entender dos autores referidos anteriormente, entende-se por planeamento todo o trabalho prévio que está subjacente a todas as atividades que são desenvolvidas. É nesta fase que se planeia o que vai ser feito, que se definem os objetivos, bem como o modo de os alcançar. De forma simples pode dizer-se que é a fase onde são formulados os planos de ação (Borges, 2013). Este autor sustenta que estes se dividem por três tipos, consoante o nível de gestão em que o mesmo seja desenvolvido. Neste sentido, os planos dividem-se entre planos estratégicos, táticos e

operacionais. São desenvolvidos pelas posições de topo, pelas posições intermédias e pelas posições operacionais, respetivamente. Segundo Sotomayor, Rodrigues, & Duarte (2013), os objetivos que são definidos nesta fase devem obedecer a conjunto de características que podem ser apresentadas pelo acrónimo SMART. De forma mais detalhada estes devem ser: específicos (*Specific*), isto é, devem ser compreensíveis; mensuráveis (*Mensurable*), ou seja, permitir comparar os resultados obtidos com os esperados; realistas ou adequados (*Appropriate*), isto é, alcançáveis; relevantes (*Relevant*), isto é, corresponder à missão da organização; e calendarizados (*Timed*), ou seja, deve estabelecer-se espaços temporais para os alcançar. Todas estas funções geram um ciclo, logo são imprescindíveis (Borges, 2013). Neste sentido, associado ao planeamento surge a função de organização. Conforme defendido por Teixeira (2011) e Sotomayor et al. (2013), esta deve ser entendida como a forma como se associam os recursos humanos e materiais, tendo em conta os objetivos de cada um, e ainda onde se define a relação que deve existir entre os vários elementos que compõem o grupo de trabalho. Isto é importante, para que não haja sobreposição de funções e para que cada um se saiba posicionar, a todos os níveis, em relação à sua tarefa. Segundo estes autores, para que tudo isto funcione é necessário existir uma função que faça movimentar a massa humana no sentido de a influenciar para a realização das tarefas que lhes estão atribuídas. Nesta fase emerge o papel do gestor, pois é aqui que este tem uma maior visibilidade. A sua intervenção é necessária, na medida em que vai sendo necessário gerir e coordenar os recursos, motivar o grupo, detetar eventuais conflitos e, conseqüentemente, proceder à sua resolução, apresentando soluções. Todavia, como é frequente acontecer, nem sempre o que é planeado e organizado atinge os fins devidos. Neste sentido, é importante e necessário que exista uma função, neste caso, a última do ciclo da gestão, que supervisione todas as outras funções de modo a detetar aquilo que correu menos bem e aquilo que correu bem, com o fim de corrigir eventuais desvios que possam ter ocorrido, bem como identificar práticas que devem ser tomadas como exemplos a seguir. Esta função é denominada de controlo, e entende-se que pode revestir, em determinados momentos, um cariz formativo, permitindo o melhoramento de práticas futuras (Borges, 2013).

### **2.2. Conceito de Competência**

A definição da estratégia de cada organização deve conter, a médio e longo prazo, quais as atividades indispensáveis para a sua concretização (Sousa, 2014). Como tal, os

fatores de sucesso que atualmente têm sido reconhecidos pelas organizações passam pela criatividade, inovação, até ao conhecimento e à expertise demonstrados, traduzindo-se em competências nucleares, como refere Silva (2008). Segundo este autor, estas competências surgem das mais variadas formas, através de conexões entre a cultura da organização, a sua estratégia, até às competências coletivas e individuais dos seus membros.

Para cada membro da organização é exigido que tenha o domínio das competências necessárias para a sua função, o que obriga as organizações a identificar e desenvolver as referidas competências, segundo uma gestão de recursos humanos baseada nas competências. As organizações passam a focar-se nas competências-chave e na forma como estas se podem coordenar e agregar, para a obtenção das melhores sinergias (Camara et al., 2013). A noção de competência tem sofrido inúmeros enriquecimentos teóricos ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações (André, 2013). Para o autor, este é o motivo pelo qual a definição deste conceito é complexa e morosa, contudo, imperativa, devido às suas implicações diretas nos contextos organizacionais, nomeadamente na gestão de recursos humanos.

As mudanças que surgiram na envolvente dos negócios, com o aumento da concorrência global e as pressões para o aumento da qualidade e a redução dos custos, levaram a respostas organizacionais focalizadas na adoção de novas formas de reconfiguração estrutural (Gomes et al., 2008). Fleury & Fleury (2004) consideram que as empresas se integraram numa nova dinâmica em que um mercado mais concorrencial leva à exigência de uma rápida flexibilidade e capacidade de agir e de adaptação a situações inesperadas. Para tal, as organizações devem alinhar os seus sistemas de gestão de recursos humanos com os seus planos estratégicos (Cascão, 2005). Assim, as estruturas organizacionais passam a “(...) centrar-se nas competências-chave e na forma como elas se poderiam coordenar e agregar, de modo a obter dessa conjugação as melhores sinergias” (Camara et al., 2013). Segundo estes autores, e também na opinião de Sousa (2014), as competências passam a assumir-se como elemento pivô, permitindo às Empresas focarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio, ao mesmo tempo que dispõem de um Capital Humano que concilia a flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade essencial para responder aos desafios da envolvente. É neste enquadramento que é exigido ao indivíduo “(...) mais do que dominar e executar determinadas tarefas, ele deverá dominar o saber (conhecimento), saber fazer e saber ser em situações e contextos diversificados.” (André, 2013).

Mendes & Sarmento (2009) defendem que a problemática das competências não constitui um campo teórico estabilizado no âmbito da Sociologia Industrial, das Organizações, do Trabalho e das Empresas, dada a própria juventude do conceito e do seu uso no discurso sociológico. Os mesmos autores defendem que o conceito de competência remete para as mudanças no sistema organizacional e técnico-produtivo e, especificamente, na gestão dos recursos humanos, assim como para as novas condições de trabalho (profissionais e formativas) dos trabalhadores. Por sua vez, Perez (2005) defende que o conceito de competência tem sido amplamente explorado na literatura e o seu sentido e âmbito de aplicação têm assumido variações ao longo do tempo, fazendo dele um conceito plástico (adaptável ao longo da história), polissémico (assumindo diversos significados) e polimorfo (adotando diversas formas, consoante interesses e condicionantes diversos). Spencer & Spencer (1993) defendem que a competência é algo profundo e contínuo na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações, estando casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior numa situação ou trabalho. Le Boterf (1995), por sua vez, considera que o conceito de competência engloba três eixos formados pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Para este autor a competência é, assim, o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais sustentadas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Implica também saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional.

Na opinião de Parry (1998), competência é “um conjunto (um *cluster*) de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função (i.e., um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função (...) e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento”. Segundo Dutra (2001), a competência define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes necessárias ao desenvolvimento de algumas capacidades do indivíduo, como é o caso do sentido de responsabilidade. No entanto, o simples facto das pessoas possuírem alguns atributos, como o conhecimento, não significa que por si só apresente um benefício para a empresa, a menos que se coloque esse atributo em prática. Almeida & Rebelo (2011) definem competência como uma relação entre o empregador e empregado, contando o primeiro com a vontade de envolvimento do segundo nas atividades que este desempenha nas situações profissionais. Na opinião destes autores, o exercício da competência apoia-se sobre três elementos, designadamente: os saberes e conhecimentos; o poder de fazer; e a vontade de assumir a responsabilidade.

Segundo Zarifan (2002), a definição de competência comporta três aspetos essenciais: a tomada de iniciativa e responsabilidade por parte do indivíduo em situações profissionais com que se confronta; a inteligência prática das situações, apoiando-se em conhecimentos adquiridos e transformando-os à medida que a diversidade das situações aumenta; a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios e de assumir áreas de responsabilidade.

Parente (2003) considera que é no contexto social de aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que se inicia a utilização do conceito de competência, do ponto de vista teórico e, especificamente, no âmbito da Sociologia do Trabalho, onde este começa a alcançar espaço, em prejuízo do conceito de qualificação. Passa então a dar-se conta da dimensão organizacional implicada na sua formação e desenvolvimento, como dos saberes informais e implícitos que não transparecem no conceito de qualificação, nomeadamente os saberes relacionais (Sousa, 2014). Numa outra perspetiva, Cascão (2004) e Ceitil (2010) referem que a competência só poderá ser efetivamente considerada como tal quando observável e avaliada no contexto em que ocorre. Já Camara et al. (2013) consideram que competência se define como sendo o “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a estratégia da Empresa”. Assim, a “entrada numa «Era da Competência» não representa apenas uma alteração semântica, pois a própria noção de «competência» deve ser vista como uma noção construída pelas políticas e nas práticas empresariais.” (Almeida & Rebelo, 2011). Gomes et al. (2008) sustentam que “para que os perfis de competências sejam realmente fatores promotores da eficácia organizacional, é necessário que as organizações identifiquem as competências mais relevantes para o seu sucesso”.

As competências organizacionais, também denominadas de competências essenciais, são competências coletivas das empresas. Traduzem um conjunto de capacidades e tecnologias que representa a soma das aprendizagens de todos, tanto a nível pessoal como ao nível das unidades organizacionais e que juntas possibilitam que a empresa cresça e se diferencie dos restantes concorrentes (Hamel & Prahalad, 1995). As competências genéricas englobam, particularmente, a Missão, os Princípios Operativos e os Valores da organização e estão ligadas à sua cultura (Camara et al., 2013). No entanto, são constituídas, antes de mais, pela integração e coordenação das competências individuais (Sousa, 2014). Pode dizer-se então que as competências organizacionais são uma combinação estratégica entre as competências individuais, os fatores organizacionais *hard* (v.g. equipamentos) e fatores

organizacionais não tangíveis *soft* (v.g. cultura da empresa) (Almeida & Rebelo, 2011). Para Le Boterf (1995), “não existem competências sem indivíduos. As competências reais são construções singulares, específicas de cada um. Diante de um imperativo profissional (fazer face a um acontecimento, resolver um problema, realizar uma atividade), cada agente porá em prática «a sua maneira de trabalhar»”. As competências individuais traduzem-se em aptidões, traços de personalidade e conhecimentos. São observáveis na vida quotidiana do trabalho e, principalmente, em situações concretas (Almeida & Rebelo, 2011). Para Espinheira (2009), as competências individuais são uma mais-valia para as organizações. Traduzidas em Capital Humano são, cada vez mais, fonte de vantagem competitiva para qualquer instituição. Apesar de ser o ativo menos tangível, tem um crescimento mais ou menos consistente e enriquece sempre ao longo do tempo. Perante isto, considera-se que as competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da empresa, mas com a premissa do desenvolvimento de competências individuais. Neste âmbito, e segundo Nonaka (2006), o novo conhecimento começa sempre pelo indivíduo, posteriormente transformando-se em conhecimento organizacional.

### **3. A Polícia de Segurança Pública como Objeto de Estudo**

#### **3.1. A Polícia de Segurança Pública**

O vocábulo Polícia revela-se polissémico, em virtude de ser utilizado em vários contextos, associado a diferentes significados (Elias, 2018). No caso concreto da PSP, significa uma corporação que procura “prevenir a ocorrência ou a propagação de situações lesivas dos interesses e valores essenciais da vida em sociedade, se necessário através da força” (Raposo, 2006). A Polícia é crucial na “proteção dos direitos fundamentais e liberdades dos cidadãos” (Elias, Felgueiras, & Pais, 2017).

A PSP tem como uma das suas atribuições “garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a proteção das pessoas e dos bens” (Artigo 3.º, n.º 2, alínea b da Lei nº 53/2007). A ordem pública pode ser entendida sob o ponto de vista comum, enquanto “ausência de toda a perturbação material ou ausência de desordem”, ou numa perspetiva técnico-jurídica, porquanto se constitui como “critério inspirador de conjunto de normas (...) reguladoras dos interesses fundamentais (...) porque são indispensáveis a uma adequada convivência comunitária” (Oliveira, 2015). Segundo este autor, estas duas perspetivas do conceito convergem na ordem pública que compete à Polícia preservar, uma vez que a sua atividade tem como objetivo manter ou repor “as condições necessárias ao exercício das



liberdades individuais, passando também por garantir a atividade regular das instituições do Estado, essenciais ao funcionamento da democracia”. O Estado de Direito Democrático é composto por um conjunto de Órgãos Ministeriais. O Ministério da Administração Interna é o Órgão Ministerial que tem a tutela da Polícia de Segurança Pública, Força de Segurança, à qual cabe atuar sempre em prol da legalidade democrática, da segurança interna e dos direitos dos cidadãos, como prevê a CRP (Borges, 2013). Com uma estrutura orgânica específica, a PSP, internamente, assenta numa estrutura hierarquizada. A sua estrutura nuclear é composta pela Direção Nacional, Unidades Policiais e Estabelecimentos de Ensino. Quanto aos elementos policiais, estes estão organizados hierarquicamente, de acordo com o seu posto, inseridos em três classes: Oficiais, Chefes e Agentes (Sousa, 2014).

A Polícia é, como consta na CRP, um Órgão da Administração Pública, que tem como missão a defesa da legalidade democrática e a garantia da segurança interna e dos direitos dos cidadãos (Sousa, 2014). Através da Lei Orgânica da PSP (LOPSP)<sup>1</sup>, podemos compreender que esta é considerada uma força de segurança civil, uniformizada e armada com a natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa e dependente da tutela da Administração Interna. A PSP é também um órgão de polícia criminal (OPC) de competência genérica, tal como está previsto na Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC)<sup>2</sup>, pelo que desenvolve assim, atividades de polícia administrativa geral e especial, e ainda, de polícia judiciária (Sousa, 2014). A PSP pode ser considerada “uma Polícia Nacional e Integral, direccionada para a pró-atividade, garantindo assim a eficácia na segurança dos cidadãos. (...) uma Polícia com capacidade para desempenhar com sucesso todas as atribuições legalmente atribuídas.” (Borges, 2013). A PSP, em termos de estrutura organizacional, encontra-se distribuída pelo território nacional, compreendendo a Direção Nacional, as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial<sup>3</sup>. No topo da pirâmide hierárquica encontra-se a Direção Nacional que comporta o Diretor Nacional e os Diretores Nacionais-Adjuntos, o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina, a Junta Superior de Saúde, a Inspeção Nacional e as Unidades Orgânicas de Operações e Segurança, de Recursos Humanos e de Logística e Finanças<sup>4</sup>. No que concerne às Unidades de Polícia, estas passam pela Unidade Especial de Polícia (UEP), que

---

<sup>1</sup> Artigo 1.º, n.º 1 e artigo 2.º, da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto

<sup>2</sup> Artigo 3.º, n.º 1, al. c) da Lei n.º 49/2008 de 27 de agosto

<sup>3</sup> Artigo 17.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto

<sup>4</sup> Artigo 18.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto

compreende cinco subunidades operacionais<sup>5</sup> e pelos Comandos Territoriais de Polícia que se dividem em Comandos Regionais de Polícia (Açores e Madeira), Comandos Metropolitanos de Polícia (Lisboa e Porto) e Comandos Distritais de Polícia<sup>6</sup> (restantes Distritos). As Divisões Policiais estão integradas nos Comandos de Polícia. As Esquadras, por sua vez, estão integradas nas Divisões Policiais. As Divisões encontram-se divididas entre a área operacional e a área administrativa, agregando as Esquadras, como supramencionado. A Esquadra é “o lugar por excelência onde se desenvolve, essencialmente, serviço operacional.” (Borges, 2013). A PSP possui dois estabelecimentos de ensino, o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP)<sup>7</sup>. O ISCPSI é um estabelecimento de ensino superior policial, onde se formam os Oficiais de Polícia. A EPP, é onde se formam os Agentes e Chefes de Polícia.

Para Dias (2001), a Polícia deve ser entendida enquanto “instituto de controlo social, como regulador de conflitualidade ou como instrumento na administração da *polis* (cidade) (...) conferindo-lhe maior ou menor qualidade civilizacional”. Com isto, o autor pretende transmitir que a atividade desenvolvida pela Polícia deve enveredar as vertentes da segurança em sociedade e da segurança individual (Borges, 2013). Valente (2009) afirma que “a Polícia é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado”. A PSP caracteriza-se por ser uma Força de Segurança, de acordo com a Lei de Segurança Interna<sup>8</sup>. Raposo (2006) designa como Forças de Segurança as “corporações que têm por missão assegurar a manutenção da ordem e segurança públicas e o exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, dispostos para o efeito de uma estrutura fortemente hierarquizada, especialmente habilitada para o uso colectivo de meios coercivos”.

Gouveia (2009) defende que existem aspetos que determinam a PSP enquanto organização não convencional. Destacam-se alguns como: a hierarquização da estrutura e a hierarquia vertical que se verifica entre os diferentes níveis; a rigidez e disciplina que é exigida aos seus elementos, as quais vão além das regras gerais, isto é, existem regulamentos de conduta e disciplina específicos para a PSP; a sua missão e os seus objetivos também contribuem para esta distinção, uma vez que estes não concorrem para a sobrevivência da instituição, mas sim para prestar um serviço público para toda a sociedade; o sistema de

---

<sup>5</sup> Corpo de Intervenção (CI), Grupo de Operações Especiais (GOE), Corpo de Segurança Pessoal (CSP), Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e Grupo Operacional Cinotécnico (GOC)

<sup>6</sup> Artigo 19.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto

<sup>7</sup> Artigo 20.º da Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto

<sup>8</sup> Artigo 25.º n.º 1 e n.º 2 al. b) da Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto

recompensas que é utilizado, que por conseguinte também contribui para a motivação dos subordinados, cinge-se a um conjunto de recompensas intrínsecas. Apesar de tudo isto, os elementos que têm maior relevo para esta diferenciação passam pela “faculdade de exercer a autoridade do Estado e utilizar a força, em nome do Estado, de forma legítima ou legitimada por este, e o facto de ser uma organização armada e uniformizada que a identifica de modo claro como a representante da autoridade do Estado” (Gouveia, 2009). Branco (2020) sustenta que numa organização como a Polícia de Segurança Pública, em que o bem-estar dos trabalhadores interfere diretamente com a segurança dos cidadãos no geral, é fundamental que se abordem temáticas relacionadas com os recursos humanos e que se procure a otimização dos mesmos, para que estes não descurem aquela que é a sua função primordial.

De acordo com a Estratégia da PSP para o hiato temporal correspondente entre 2020 e 2022 a “missão da PSP é a de garantir um ambiente de paz, tranquilidade e segurança que beneficie o funcionamento das instituições democráticas, o bem-estar da comunidade residente e visitante, contribuindo assim para o desenvolvimento económico e social do país.”. Foram também definidos, neste documento, alguns valores e pilares éticos, nomeadamente: Respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos; Serviço público de qualidade; Responsabilidade e integridade; Isenção e rejeição de qualquer forma de extremismo e discriminação; Frontalidade e lealdade (p. 2). No mesmo sentido, foram também definidos alguns eixos estratégicos a seguir, nomeadamente: 1. Liderança, motivação e comunicação; 2. Formação e capacitação física; 3. Tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística; 4. Proximidade, visibilidade e reatividade; 5. Imagem Institucional (p. 3).

### **3.2. A Frequência do Curso de Formação de Oficiais de Polícia**

A natureza social da função policial, ancorada na importância da sua imagem e reputação organizacionais, sujeita a uma enorme visibilidade, contribui inequivocamente para a necessidade de uniformização de crenças, valores e comportamentos entre os seus constituintes. Esta intensa captura por parte da organização policial das identidades dos seus membros, leva-nos a presumir que os candidatos devem, de alguma forma, sentir-se ligados a esta profissão, antes mesmo da sua escolha (Silva, 2017). Segundo Blau (1994), as motivações que conduzem à escolha de uma profissão são múltiplas, apesar de a sociedade em geral desconhecer as principais razões que levam homens e mulheres a optarem pela

carreira de polícia, ou até mesmo, a permanecer na profissão durante um longo período de tempo. São, na opinião deste autor, muitas as pessoas que pensam que os polícias são atraídos para a profissão devido ao poder que esta lhes confere. Na opinião de Silva (2017), os sentimentos que os indivíduos nutrem relativamente a determinadas profissões desempenham um papel importante nas escolhas de carreira. Segundo Martin (1982), estes sentimentos podem ser respeitantes a fatores intrínsecos, relacionados com a natureza do trabalho, por exemplo, ou a fatores extrínsecos, como o ambiente de trabalho, o salário, o prestígio da função e os benefícios auferidos.

A aposta na formação dos futuros cargos superiores da PSP é o ponto de partida para a qualidade do seu desempenho, do serviço prestado por estes, assim como para as repercussões que esta aposta terá para a Instituição em particular e para a sociedade em geral (Sousa, 2014). Os Oficiais da PSP são eminentemente, no início da sua carreira, gestores de pessoas. Como sustenta Armstrong (2005), mesmo o gestor mais experiente precisa de se manter a par dos novos desenvolvimentos e de, periodicamente, afinar as competências essenciais. Os alunos que na atualidade frequentam o CFOP irão, no futuro, fazer parte de um quadro superior dentro da PSP e a sua formação deve dotá-los das ferramentas necessárias para tal. Segundo Follet (2017), o dever de um quadro superior não é tomar decisões que competem aos seus subordinados, mas sim instruí-los sobre a forma como hão de tomar as suas próprias decisões.

Quando se pretende abordar a questão da formação do Oficial de Polícia, é importante verificar que aquilo que tal indivíduo representa são os frutos que contemplam toda uma formação ministrada durante cinco anos letivos no ISCPSI, no âmbito do CFOP e também do CMICP. Naturalmente que todo o tipo de habilitações e competências profissionais que o Oficial de Polícia absorve durante a sua formação no ISCPSI terão uma importância relevante, tanto em termos micro para o sucesso desse polícia em termos profissionais, como em termos macro para o sucesso da organização PSP. Quando o aluno termina o seu curso, já experimentou, ao longo do mesmo, diversos fenómenos de aculturação e vivências, tanto a nível académico como a nível social, que contribuíram para o resultado final que o mesmo personifica. Tal com supramencionado, o ISCPSI é um estabelecimento policial de ensino superior que forma os Oficiais da PSP. O projeto de criação desta escola de formação de ensino equivalente ao ensino superior ganhou forma com o Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de outubro. Este Decreto-Lei estabeleceu a Escola Superior de Polícia (ESP) que mais tarde, em 1999, passou então a designar-se como ISCPSI. Considera-se que o ISCPSI é projetado para a vanguarda do ensino superior universitário

policial<sup>9</sup> e considerado uma instituição de ensino superior público universitário policial com personalidade jurídica e autonomia pedagógica, científica, cultural, administrativa, patrimonial e disciplinar<sup>10</sup>.

O Oficial de Polícia formado pelo ISCPSI é uma figura central, enquanto futura chefia superior da PSP, uma vez que cai sobre a sua responsabilidade levar a cabo que sejam cumpridos os objetivos da Instituição. Como tal, a formação ministrada no ISCPSI revela-se de uma elevada importância, pois permite dotar os seus Oficiais com os conhecimentos e as competências necessárias para o desempenho das suas funções (Sousa, 2014). Importa, na opinião de Nye (2009), compreender quais as qualidades que fazem o sucesso de um líder. Essas qualidades destacam-se no grupo e levam a que a pessoa tenha um papel importante na organização. Segundo Sousa (2014), a necessidade de constituir um corpo de Oficiais com formação específica destinado a integrar e comandar a PSP, para substituir progressivamente os Oficiais do Exército, foi o fundamento para a conceção de um estabelecimento de ensino superior público universitário. A atividade letiva na ESP, posteriormente ISCPSI, iniciou-se no ano de 1984. Na opinião de Silva (1999), iniciava-se a construção de uma estrutura atentadamente civil na PSP, não sendo menosprezadas as qualidades eminentemente conotadas com as instituições militares, tais como o aprumo, rigor e disciplina.

A admissão ao CFOP realiza-se através de concurso, e a abertura do mesmo é realizada através de anúncio público<sup>11</sup>. As condições de admissão ao concurso estão subdivididas em gerais para todos os que concorrerem ao CFOP e especiais apenas para o pessoal com funções policiais da PSP<sup>12</sup>. As provas de ingresso são constituídas por provas de aptidão física, aptidão psicológica e inspeção médica<sup>13</sup>. O CFOP tem a duração de cinco anos<sup>14</sup>. Quando os candidatos são admitidos ao CFOP, passam a ter o estatuto de Cadete-Aluno nos primeiros quatro anos do curso. No quinto e último ano do CFOP, os alunos assumem o estatuto de Aspirante a Oficial de Polícia (AOP). Enquanto frequentam o CFOP, todos os alunos regem-se, naturalmente, por um conjunto de direitos e de deveres, que estão implícitos à condição de um aluno do ISCPSI. A frequência dos alunos do CFOP é feita através do regime de internato, enquanto Cadetes-Alunos<sup>15</sup>, através da permanência nas

---

<sup>9</sup> Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de outubro

<sup>10</sup> Artigo 1.º do Estatuto do ISCPSI, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 275/2009 de 2 de outubro

<sup>11</sup> Artigo 2.º n.º 1 da Portaria n.º 230/2010 de 26 de abril

<sup>12</sup> Artigo 3.º n.º 1 e n.º 2 da Portaria n.º 230/2010 de 26 de abril

<sup>13</sup> Artigo 5.º da Portaria n.º 230/2010 de 26 de abril

<sup>14</sup> Anexo I n.º 2 e n.º 6 do Despacho n.º 7902/2010 de 14 de dezembro

<sup>15</sup> Artigo 35.º n.º 1 do Estatuto do ISCPSI

instalações do ISCPSI durante o ano letivo, e no regime de externato enquanto AOP's. Salienta-se ainda que o regime de externato pode ser concedido aos Cadetes-Alunos, através de despacho de autorização por parte do Diretor do ISCPSI, mediante determinadas condições específicas, como por exemplo, se o aluno coabitar em união de facto.

O Plano Estratégico do ISCPSI (PE ISCPSI) para o quadriénio 2017-2020, publicado em 2017, reconhece que o CMICP se trata de uma das componentes de um projeto formativo mais abrangente. Ou seja, a designação de CMICP nunca obscureceu a de CFOP, porque este abraça a missão da escola na sua plenitude (Neves, 2018). O mesmo autor sustenta que o ISCPSI representa o paradigma de adequação da PSP às profundamente voláteis necessidades e exigências da sociedade, avocando a nobre responsabilidade de educar e formar os futuros Oficiais de Polícia, pelo que a escola “não poderá deixar de se afirmar constantemente como pedra angular deste processo de mudança” (Almeida, 1999). Por consequência, congrega um “projeto educativo, sólido e ambicioso, capaz de concretizar o arquétipo do Oficial de Polícia de excelência das democracias europeias modernas” (Paymal, 2008).

Como aflorado anteriormente, e à luz do Decreto-Lei n.º 423/82, o regime de frequência do CFOP é de internato do primeiro ao quarto ano. O ISCPSI fornece o alojamento aos alunos, com a disponibilidade de quartos de ocupação variável, por ano e por género, e a alimentação. O regime de internato obriga os alunos a permanecerem na escola durante todos os dias do ano letivo, com exceção dos períodos de férias escolares. Excetua-se aqui também o final das atividades letivas diárias, no caso de terem direito à dispensa correspondente. Observa-se que ao longo dos quatro anos de formação, as restrições se vão atenuando de ano para ano, à medida que vão transitando e progredindo no curso. Com efeito, ao Corpo de Alunos – composto por Oficiais de Polícia, Técnicos Superiores e outro pessoal policial – compete o enquadramento dos alunos, em todos os aspetos relacionados com a sua integração em regime de internato, proporcionando uma adequada preparação policial, moral, social e cultural, de modo a assimilar a proteção da imagem institucional. De modo suplementar, o Corpo de Alunos dedica especial atenção à correta formação dos alunos como Oficiais de Polícia, aliando a formação ética e deontológica à preparação física e policial, redundando no apoio permanente à sua formação integral como complemento das atividades escolares. De igual forma, zela pelo cumprimento do regulamento de alunos que consiste num documento disciplinar que congrega normas internas que, por sua vez, determinam regras de conduta, rotinas e rituais. Em jeito explicativo, os objetivos formais da instituição tendem para uma certa uniformização de comportamentos e de valores em

torno de pilares definidos (Neves, 2018). No mesmo sentido, preconiza-se a importância de formar profissionais com espírito de iniciativa, conhecimentos específicos variados, responsabilidade e liderança, características que supõem um grau elevado de autonomia (Leal, 2013). Num âmbito genérico, os alunos têm o dever de adotar uma conduta irrepreensível de correção e aprumo, em qualquer circunstância ou lugar. Todos os atos são alvo de escrutínio e avaliação. Aplica-se o ensino de ordem unida e da realização de formaturas, baseadas na valorização e no incitamento da hierarquia, da disciplina e da obediência (Neves, 2018). Podemos afirmar, de facto, que os alunos são moldados para pautar o seu comportamento por um diverso conjunto de valores éticos e morais, sendo que os principais pelos quais se devem nortear estão inscritos nos pilares dos claustros da parada do ISCPSI, nomeadamente: camaradagem; coragem; dedicação; disciplina; firmeza; honestidade; honradez; humanismo; humildade; inteligência; isenção; justiça; lealdade; perseverança; prudência; responsabilidade; solidariedade; tolerância. Verifica-se que muitos destes valores são parte integrante dos demais valores institucionais da PSP, à luz da Resolução de Conselho de Ministros n.º 37/2002, de 7 de fevereiro. Segundo Neves (2018), a prática desportiva mobiliza a componente atitudinal espontânea e natural, uma vez que se afigura improvável que um aluno consiga esconder facetas do seu temperamento durante quatro anos. À parte disso, os alunos devem demonstrar empenho em todas as atividades formativas, procurando a sua valorização pessoal.

Através do Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL), podemos reter que o ISCPSI tem como principal objetivo a formação integral de Oficiais de Polícia, missão que pressupõe a existência de um plano de formação integrado, evolutivo, interdisciplinar e consistente, para garantir que os futuros diplomados estão munidos das ferramentas mínimas de gestão, comando e liderança que permitem a assunção das novas funções de uma forma equilibrada, inspiradora e com conhecimento holístico dos principais problemas sociais e organizacionais, numa perspetiva nacional e internacional. O ISCPSI tem a missão de formar os alunos que almejam servir Portugal, enquanto Oficiais das fileiras da PSP. Este processo inicia-se no 1.º ano do CFOP com a fase de integração, que se caracteriza pelo processo formativo de introdução ao quotidiano policial, as suas rotinas, rituais e responsabilidades. É um processo metódico e orientado por objetivos que permitem munir os novos cadetes-alunos com as competências necessárias para o cabal funcionamento da instituição. Por outro lado, é um processo de aculturação à história, missão e filosofia da instituição, que visa a criação de laços de afinidade com a missão policial e com a instituição. A transmissão da visão institucional, aliada às

dificuldades inerentes da integração no ISCPSI, através de práticas construtivas de aculturação, pretende ser o motor do espírito de pertença, do sentimento de servir, do orgulho e brio institucional. Segundo o mesmo documento, a Direção do ISCPSI delineou como prioridade garantir o cumprimento dos seguintes objetivos:

- a) Garantir que um Oficial de Polícia é um profissional com caráter (empatia, disciplina e humildade), presença (confiança, resiliência e preocupação com a condição física) e intelecto (agilidade mental, capacidade de julgamento, capacidade de inovação e tato interpessoal);
- b) Treinar e desenvolver, de modo progressivo, a liderança, incrementando capacidades individuais e de interação grupal;
- c) Proporcionar experiências de resolução de tarefas em grupo, em particular na esfera dos seguintes temas: necessidades das pessoas vs. necessidades das tarefas; gestão da mudança; gestão do poder do líder e dos poderes informais; recompensas, motivações e punições; a justiça e legitimidade das ordens e a legitimidade de quem dá as ordens;
- d) Incentivar e potenciar a tomada de decisão, tendo em conta os recursos e a informação disponíveis e as limitações impostas em cada prova;
- e) Observar a organização dos grupos e a participação de cada um dos seus elementos;
- f) Acompanhar, avaliar e modelar o percurso evolutivos dos alunos;
- g) Garantir o feedback do desempenho, promovendo o desenvolvimento de crenças sobre si próprio e a sua capacidade enquanto líder.

Neste âmbito, foram definidas as seguintes palavras-chave: Ética, Liderança Policial, Competências, Atitudes, Conhecimento, Saber Ser, Saber Saber, Saber Fazer. Ainda neste documento, verifica-se que o ISCPSI se propõe a desenvolver um conjunto de atividades que permitem que todos os Oficiais da PSP exteriorizem um padrão médio de comportamento, assente nos seguintes valores: comunicação; organização; espírito crítico; dinamização; personalidade empreendedora; mediação; responsabilidade; exemplo.

### **3.3. O Oficial de Polícia enquanto Comandante de Esquadra**

#### **3.3.1. O Comandante de Esquadra**

As organizações tendem a evoluir, tornando-se cada vez mais estruturas complexas. Deste modo, houve a necessidade de criar novos postos no nível hierárquico, aparecendo



assim, os postos intermédios. Estes foram criados com o intuito de gerir e controlar, de forma eficaz, os elementos que se encontram na linha de ação. Neste sentido, entende-se que o Comandante de Esquadra, detentor, inicialmente, do posto de Subcomissário, ocupa um cargo de chefia intermédia, já que se encontra entre as chefias superiores (Comando da Divisão) e as chefias diretas (Graduado de Serviço). O Comandante de Esquadra é uma figura com bastante importância e responsabilidade, no que concerne à segurança da área de jurisdição da respetiva Esquadra. O seu papel é fundamental para atingir os objetivos organizacionais (Borges, 2013). Na opinião de Nunes (1999), a função de Comandante de Esquadra é um exercício importante ao nível do serviço policial, sendo este um pilar essencial para o regular funcionamento da mesma, quer ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, quer ao nível da liderança do efetivo policial. Comandar exige por parte do Comandante uma capacidade de relacionar diferentes competências. Das suas ações, que têm como base as diferentes competências que tal função exige, irá resultar o processo de tomada de decisão, que poderá interferir com a influência que, enquanto líder, trespassa aos seus subordinados.

Borges (2013) sustenta que o líder policial difere do líder convencional devido à exigência que lhe é requerida. O líder policial pode ter a vantagem de ter subordinados/seguidores treinados e disciplinados, mas tem como desvantagem o risco e as decisões imediatas que tem de tomar quando é confrontado com determinadas situações, nas quais possui pouca margem de ponderação. Segundo o mesmo autor, o Comandante de Esquadra, deve estabelecer um equilíbrio entre as competências de gestor e as competências de líder, sempre incumbido da tarefa de gerir os meios humanos e materiais que estão a seu cargo. Este autor defende que o Comandante de Esquadra deve ser uma pessoa credível, humana, recetiva, prudente, compreensiva e tecnicamente profissional, possuindo um amplo sentido de justiça, transmitindo uma imagem de diálogo e confiança. A figura do Comandante de Esquadra está no cerne da PSP e funciona como garante do cumprimento diário da missão da organização.

### **3.3.2. Noções de Comando**

Num plano global, o pleno exercício do cargo confiado ao Oficial de Polícia depende de um leque de competências rico, variado e integral. Conforme estatuído no PE ISCPSI para o quadriénio 2017-2020, o perfil desejado do Oficial de Polícia abarca competências de comando, de gestão e de liderança e está desenhado de modo a considerar a emergência de

cenários sociais de elevada complexidade, bem como a crescente incerteza e volatilidade que assola o mundo contemporâneo (Neves, 2018). Com inextrincáveis ligações históricas ao glossário militar, o conceito de comando operacional traduz-se na arte de tomar decisões, liderar e dirigir (Rouco, 2012). Numa outra perspetiva, deve-se evitar conquistar o respeito genuíno por meio da cultura do medo, já que esta se aplica meramente quando todas as restantes estratégias de persuasão falharam (Chaves, 1997).

Numa linha mais estruturada, o comando revela-se um constructo composto a três dimensões, em conexão recíproca: a competência (física, intelectual, emocional e interpessoal); a autoridade (posição de comando ancorada no estatuto legal e nos atributos pessoais); a responsabilidade (obrigações e deveres impostos pela cadeia de comando) (Pigeau & McCann, 2002). As competências de comando carecem de uma compreensão inequívoca da missão e dos resultados a alcançar, de uma gestão eficaz dos recursos e das prioridades, tal como de uma avaliação e antecipação dos riscos. Portanto, a ação de comando não resiste quando desprovida da capacidade de decidir e de afetar recursos para o cumprimento dos objetivos, nem sem conseguir influenciar coletivamente os subordinados a cumprirem a missão (Rosinha, 2009).

### **3.3.3. Noções de Gestão**

A gestão compreende a realização de tarefas, associando-se às noções de disciplina, de eficiência e de gestão de pessoas. Não se trata propriamente de uma ciência natural, mas, fundamentalmente, de uma prática, de desempenho, de uma disciplina social que se debruça sobre o comportamento das pessoas e das organizações (Drucker, 1993; Drucker & Maciariello, 2008). As funções de gestão, amplamente diversas na sua essência, elencam-se a seguir: a definição de objetivos e missões específicas da organização; o zelo pela eficácia do colaborador; a gestão dos impactos e responsabilidades sociais, mais concretamente os erros e o propósito final da organização; a produtividade do trabalho; a realização do trabalhador (Borges, 2014). Na formação que é dada no ISCPSI, é exigido que os alunos “consigam fazer uma boa gestão do tempo a fim de não descuidarem os seus compromissos académicos” (Rodrigues, 2007). Nessa medida, um Oficial de Polícia é também um gestor que organiza e administra recursos materiais, financeiros e humanos. Gere, sobretudo, os meios e as pessoas disponíveis, sendo que, para ser eficiente, necessita de conhecimentos técnicos e de capacidade administrativa (Chaves, 1997).

### **3.3.4. Noções de Liderança**

Genericamente, as definições de liderança contemporâneas afastam-se de apontar uma predisposição natural para liderar alavancada no carisma (Borges, 2014). Embora o líder apareça suportado por uma autoridade e um poder legítimos, não é o mero posto hierárquico que determina a influência do líder, nem tão-pouco o fomento de relações laborais saudáveis. Na verdade, as competências de liderança congregam uma miríade de atributos concêntricos e interrelacionados: interpessoais, cognitivos e técnicos (Messick, 2005). O líder mostra uma visão holística aos seus seguidores, de modo a direcioná-los estrategicamente, motivando-os e interferindo no comportamento destes. Numa segunda dimensão, oferece segurança e proteção aos seus subordinados, ao prescindir do seu bem-estar em nome do coletivo (Hogg, 2005).

O exercício da liderança, particularmente em contexto policial, requer autoconhecimento, autodomínio e autodisciplina como sustentáculos para uma eficaz relação de influência sobre o subalterno (Leal, 2013). Em consonância, o líder compreenderá melhor o outro a partir do grau de conhecimento que tenha sobre si mesmo (Bergamini, 1994). De forma elucidativa, a formação em liderança dos cadetes em academias é progressivamente aprofundada ao longo dos anos, ao ritmo da concessão de liberdades (Leal, 2013). Por sua vez, a liderança procura desenvolver uma visão de futuro e, por efeito, produzir mudanças organizacionais (Neves, 2018). Em regra, os líderes concentram a sua atenção e o seu foco a longo prazo, colocando os olhos num horizonte de sentido holístico (Rouco, 2012). Assim sendo, caracterizam-se como pessoas dotadas para responder às necessidades da organização de forma original, criativa e bem-sucedida (Rosinha, 2009). Corroborando, o líder prepara a organização para a mudança e alinha os seus colaboradores de forma a persegui-la, comunicando uma nova direção, não obstante os obstáculos para mudar (Kotter, 2001). Por fim, o estilo de liderança mais eficaz reside em encorajar os subordinados a sentirem-se como parte do sucesso, elevando a sua autoestima (Bergamini, 1994). Por conseguinte, o Oficial de Polícia deve privilegiar uma liderança de proximidade, participativa e orientada para as pessoas, criando empatia com os outros, conquistando a confiança dos seus subalternos e o seu envolvimento emocional (Neves, 2018).

#### 4. Formulação do Problema de Investigação

A investigação procura, partindo da identificação de um problema ou de uma lacuna, gerar conhecimento ou novas formas de atingir esse conhecimento “sendo posteriormente encontrada a hipótese conceptual baseada em conceitos e paradigmas atuais” (Sarmiento, 2013). A escolha do tema deriva sempre de “um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (Fortin, 2009), tendo em consideração diversos “parâmetros, tais como gostar do tema e ter capacidade para obter e tratar dados” (Sarmiento, 2013). Neste sentido, esta investigação irá incidir sobre a transformação pessoal dos alunos do CFOP, desde o seu ingresso até terminarem o ano de Aspirantes a Oficial de Polícia.

##### 4.1. Pergunta de Partida

A pergunta de partida deve tentar exprimir, o mais exatamente possível, o que o investigador procura descobrir, esclarecer e compreender melhor, ou seja, deve servir como fio condutor da própria investigação (Quivy & Campenhoudt, 2018). “Com esta pergunta, o investigador tenta exprimir, o mais exatamente possível, aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação” (Pocinho & Chambel, 2008). “A investigação pode definir-se como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis.” (Sarmiento, 2013).

O nosso estudo foca-se, portanto, numa análise do perfil de entrada do aluno no CFOP, e o consequente processo de socialização e aculturação ao ISCPSP. É perceptível que este processo de modelamento ao longo dos cinco anos do curso pode levar a percursos e saídas distintos, o que leva também a perfis diferentes aquando do término do curso. Neste sentido, o foco essencial está em compreender o processo evolutivo do aluno, ao longo dos cinco anos do CFOP. Assim, definiu-se como pergunta de partida a seguinte: **Como serão os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação promovido pelo ISCPSP contribuiu para tal?**

Foram formulados, no âmbito desta dissertação, quatro objetivos específicos de investigação, bem como cinco hipóteses de estudo, que serão descritos no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO II – MÉTODO**

### **1. Metodologias de Investigação**

Quando se fala de método fala-se, precisamente, do conjunto de procedimentos que o investigador deve levar a cabo por forma a cumprir o objetivo a que se propôs, respondendo às questões de investigação (Macedo, 2020). Uma das definições possíveis do conceito de método, apresentada por Marconi & Lakatos (2003), postula tratar-se de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem atingir um objetivo, delineando o caminho a percorrer. O método é uma ferramenta de descoberta que deve ser adequado aos objetivos a que o investigador se propõe, bem como ao contexto em que a investigação é desenvolvida, pelo que a seleção do mesmo deve ser criteriosa. Assim, o método compreende “um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos, meios, resultados esperados da mesma e contexto de implementação, incluindo a definição e operacionalização de conceitos e a formulação de hipóteses” (Santo, 2015).

Neste âmbito, e de acordo com Santo (2015), “a metodologia em ciências sociais corresponde ao estudo sistemático dos métodos, concretizados em diferentes técnicas válidas e validadas permanentemente, métodos aqueles que devem ser planeados e apropriados aos objetos de análise de cada disciplina, em ordem à revisão permanente e crítica do conhecimento científico”. Sarmiento (2013) refere que a metodologia científica corresponde ao “estudo do método aplicado à ciência”, e afirma que “consoante a área da ciência que se estuda, há objetos distintos e consequentemente procedimentos diferentes” mediante o fim que se pretende atingir. Segundo Quivy & Campenhoudt (2018), “uma investigação social não é (...) uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que bastaria aplicar tal e qual se apresentam, numa ordem imutável”, tendo em conta que “a escolha, a elaboração e a organização dos processos de trabalho variam com cada investigação específica”.

No nosso trabalho de investigação realizou-se, numa fase inicial, uma revisão da literatura, no que respeita à pesquisa e recolha de referências bibliográficas, no âmbito deste universo de estudo. Numa segunda fase, direcionou-se o estudo para dentro da PSP, mais concretamente no que concerne ao aluno integrante do CFOP. A intenção foi estudar um universo que compreende os atuais alunos, de nacionalidade portuguesa, que integram o curso, desde o primeiro ano até ao quinto ano. Utilizou-se, deste modo, o método qualitativo, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas constituídas por diversas questões relacionadas com a temática da investigação. Com estas entrevistas pretendeu-se obter

informação relevante sobre o processo evolutivo e de aculturação que o aluno do CFOP experimenta ao longo do seu curso. Entrevistou-se, portanto, os três últimos Comandantes do Corpo de Alunos do ISCPSI, devido ao facto de terem contactado com todos os alunos referidos, bem como o atual Diretor do ISCPSI e o Diretor de Ensino do ISCPSI. Estas entrevistas serviram como base para a elaboração de um inquérito. Numa fase posterior, prosseguiu-se então com a utilização do método quantitativo, através de uma abordagem transversal, com a construção de um inquérito por questionário dirigido aos alunos portugueses que neste momento frequentam o CFOP, nomeadamente: 1.º ano; 2.º ano; 3.º ano; 4.º ano e 5.º ano.

### **1.1. Entrevista**

Segundo Sousa & Baptista (2011), a entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”. Já Sarmento (2013) sustenta que “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”.

Como a elaboração do inquérito foi feita de raiz, sentiu-se a necessidade de realizar entrevistas semiestruturadas, tendo como base um Guião de Entrevista, composto por seis questões (Apêndice C), numa tentativa de compreender melhor o processo evolutivo experienciado pelos alunos do CFOP, antes de se realizar o inquérito por questionário. As primeiras duas questões do Guião de Entrevista foram baseadas no estudo de Sousa (2014). As restantes questões foram construídas, na sua génese, como complemento às duas primeiras e para um entendimento mais abrangente do objeto de estudo em questão.

Com estas entrevistas, foi possível perceber melhor: quais as principais diferenças entre o ISCPSI e um estabelecimento de ensino superior comum; que tipo de competências os alunos do CFOP adquirem que não seriam adquiridas noutra estabelecimento de ensino superior; se os alunos, através do CFOP, amadurecem mais rapidamente ou não; se existem diferenças observáveis entre os alunos do primeiro ano e os alunos dos restantes anos do CFOP; quais as principais razões que, atualmente, podem levar os candidatos a preferirem o CFOP em detrimento de outra Força de Segurança (FS) ou das Forças Armadas (FA); e quais as principais transformações que o aluno do CFOP sofre desde o seu ingresso até terminar o

curso, e de que modo essa mudança é influenciada pelo processo educacional e formativo promovido no ISCPSI.

O recurso às entrevistas constitui uma técnica inserida nos métodos qualitativos que visa aproveitar a experiência profissional, os conhecimentos na área e as funções desempenhadas pelos entrevistados, para consolidar os objetivos de estudo propostos. Neste sentido, as entrevistas serviram de substrato para a edificação do questionário e auxiliaram na análise de dados, bem como na verificação das hipóteses de estudo. Estas entrevistas foram aplicadas aos Oficiais de Polícia que exerceram as funções de Comandante do Corpo de Alunos do ISCPSI e de Diretor de Ensino do ISCPSI desde o ingresso do atual 33.º CFOP (quinto ano) até hoje, e que, portanto, contactaram com os cinco cursos analisados. Era também nossa intenção entrevistar os Oficiais de Polícia que exerceram a função de Diretor do ISCPSI no mesmo hiato temporal. Contudo, não obtivemos resposta, por parte dos dois Senhores Diretores do ISCPSI anteriores, pelo que apenas realizámos a entrevista ao atual Senhor Diretor do ISCPSI. Salienta-se que a realização das entrevistas foi sempre concretizada posteriormente ao consentimento e autorização, através de uma Declaração de Consentimento Informado (Apêndice B), por parte de todos os entrevistados. As entrevistas foram difundidas via *e-mail* institucional da PSP e, *à posteriori*, realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*, devido às condições pandémicas atuais, no que concerne à incidência mundial do novo coronavírus SARS-CoV-2, o que impossibilitou a adoção de todas as entrevistas presencialmente. A ordem dos entrevistados foi enumerada segundo a data de realização da respetiva entrevista, por ordem crescente.

Para se poder aplicar as referidas entrevistas, foi solicitada a devida autorização à Direção Nacional da PSP, através de ofício dirigido à Direção de Ensino do ISCPSI (Apêndice A). A realização das mesmas foi posteriormente autorizada (Anexo 1). Todos os dados recolhidos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, separadamente para cada questão da entrevista. Através das respostas dos entrevistados, elaborou-se dois quadros categoriais para cada questão: um primeiro para definir as matrizes das unidades de análise; e um segundo para a análise de conteúdo propriamente dita da questão, no sentido de permitir a identificação de alguns padrões de resposta, por parte dos entrevistados.

A análise de conteúdo é uma técnica através da qual procedemos à sistematização da informação, segundo processos de codificação, categorização e inferência e alcançando uma análise de natureza analítica e/ou inferencial (Santo, 2015). Berelson sustenta que a análise de conteúdo é uma “técnica de investigação que procura uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Berelson *cit in* Santo, 2015). Note-

se que este autor faz referência à descrição quantitativa da análise de conteúdo, na medida em que esta técnica permite a contagem das unidades de análise, o que pode traduzir-se num contributo para a interpretação dos conteúdos (Santo, 2015).

O procedimento para a análise de conteúdo foi composto por várias fases. Primeiramente, efetuámos um recorte de pequenos excertos das principais opiniões elencadas pelos entrevistados para cada questão, o que viria a corresponder às unidades de contexto. De seguida, codificámos cada unidade de contexto separadamente, com o objetivo de se poder obter uma melhor identificação, o que viria a resultar nas unidades de registo. Todas as unidades de registo foram enumeradas e classificadas e, posteriormente, ordenadas segundo o critério da contagem da frequência absoluta com que foram sendo indicadas. De seguida, formularam-se categorias de análise, tendo em conta cada questão da entrevista, divididas, *à posteriori*, em subcategorias, para um melhor enquadramento e sistematização.

Todas as categorias das matrizes de análise foram formuladas seguindo vários princípios postulados por Bardin (2018), nomeadamente: homogeneidade (características idênticas); exaustividade (todas as ideias-chave são associadas a uma categoria); exclusividade (a não repetição de elementos em várias categorias); objetividade (clareza da categorização); pertinência (categorias de acordo com o conteúdo e objetivos) (Bardin, 2018).

Para a questão n.º 1 da entrevista, definiu-se a categoria “ISCPSI/Estabelecimento de Ensino Superior comum” e as subcategorias “Acompanhamento” e “Formação”. Neste âmbito, integraram-se as seguintes uniades de registo: “1.1. Internato”; “1.2. Existência de um Corpo de Alunos”; “1.3. Conduta exigida aos alunos”; “1.4. Formação especializada para a missão de Oficial de Polícia”. Para a questão n.º 2 da entrevista, definiu-se a categoria “Competências no CFOP/Outro Estabelecimento” e as subcategorias “Foro Pessoal” e “Foro Profissional”. Neste âmbito, integraram-se as seguintes uniades de registo: “2.1. Valores, princípios e postura”; “2.2. Competências de liderança”; “2.3. Capacidade de organização e adaptação”; “2.4. Competências de natureza técnica”. Para a questão n.º 3 da entrevista, definiu-se a categoria “Amadurecimento mais rápido no CFOP” e as subcategorias “Opinião” e “Modo”. Neste âmbito, integraram-se as seguintes uniades de registo: “3.1. Sim”; “3.2. Não se sabe precisar totalmente”; “3.3. Importância da integração dos alunos no primeiro ano do curso”. Para a questão n.º 4 da entrevista, definiu-se a categoria “Padrão comportamental ao longo do CFOP” e as subcategorias “Opinião” e “Processo Evolutivo”. Neste âmbito, integraram-se as seguintes uniades de registo: “4.1. Sim”; “4.2. Forma de estar”; “4.3. Maior grau de responsabilidade ao longo do curso”. Para a questão n.º 5 da



entrevista, definiu-se a categoria “CFOP/ISCPSI v.s. Outra FS/FA” e as subcategorias “Imagem dos Oficiais da PSP e da própria PSP” e “Opinião”. Neste âmbito, integraram-se as seguintes uniades de registo: “5.1. Prestígio do CFOP e da função de Oficial de Polícia”; “5.2. Protagonismo do estatuto e da carreira de Oficial de Polícia”; “5.3. PSP ser uma força urbana e mais civilista”; “5.4. Não sabe precisar”. Para a questão n.º 6 da entrevista, definiu-se a categoria “Desenvolvimento dos alunos através do processo formativo do ISCPSI” e as subcategorias “Principais transformações” e “Influência do processo de aculturação ao ISCPSI”. Neste âmbito, integraram-se as seguintes uniades de registo: “6.1. Distinção dos alunos ao longo dos anos”; “6.2. Amadurecimento e evolução visível durante o curso”; “6.3. Identificação com a formação para uma função específica”. A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada através do *Microsoft Office Excel Professional Plus 2016*.

## **1.2. Inquérito por Questionário**

“O inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e aplicação adequada de métodos de análise, originam informações que se consubstanciam em resultados. Estes resultados são analisados, comparados e comentados.” (Sarmiento, 2013).

### **1.2.1. Validação**

A versão inicial do questionário foi submetida a uma validação relativamente ao conteúdo, à forma e à escrita. Essa validação foi efetuada por um painel constituído por três especialistas: Doutora Maria Isaura Marques Almeida; Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes; e Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins. A primeira, por ser Técnica Superior e Psicóloga, e por ser a responsável pelo Gabinete de Apoio Psicopedagógico do Corpo de Alunos do ISCPSI. O segundo, devido ao facto de ser Técnico Superior e especialista na área dos recursos humanos, sendo que também é docente no ISCPSI nessa mesma área. A terceira, por ser especialista na área da língua e literatura portuguesa, e também por ser docente no ISCPSI nessa mesma área.

Numa segunda fase, e devido ao facto de o questionário ser dirigido aos futuros Oficiais da PSP, o mesmo foi também submetido a uma validação por parte de dez subcomissários da PSP, que terminaram recentemente o CFOP e iniciaram funções como Oficiais de Polícia. Nomeadamente: Subcomissários Francisco Thó Monteiro e Gonçalo Neves, que terminaram o curso no ano de 2018; Subcomissários Vítor Patrica, Melissa

Cabral e Inês Nunes, que terminaram o curso no ano de 2019; Subcomissários Catarina Monteiro, Cláudia Amorim, Joana Bicho, Joana Branco e Rúben Silva, que terminaram o curso no ano de 2020. Todas as observações foram devidamente utilizadas e aproveitadas, sendo que contribuíram de forma eloquente para a construção do questionário, antes de este ser aplicado.

### **1.2.2. Pré-teste**

Posteriormente à fase prévia de validação e de todas as alterações efetuadas à primeira versão do questionário, realizou-se um pré-teste do mesmo, optando-se por aplicá-lo a quatro alunos do CFOP, integrantes da amostra. A realização deste pré-teste teve como objetivo primordial assegurar a clareza de todas as questões, para não existirem perguntas dúbias, nem problemas de interpretação. Verificou-se que o tempo de preenchimento do questionário variou entre quatro e seis minutos. Todas as questões foram consideradas perceptíveis e não levantaram problemas de interpretação.

### **1.2.3. Inquérito Final**

Após todas as sugestões elencadas, foi então construída a versão final do questionário (Apêndice K) onde, na apresentação introdutória, se sublinha o seu carácter voluntário e de confidencialidade, bem como qual o objetivo da investigação. Este foi produzido através da aplicação *Google Forms* e, posteriormente, difundido via *e-mail* institucional da PSP por toda a população. Salienta-se que cada inquirido apenas teve uma possibilidade de responder ao questionário, ou seja, não seria possível o mesmo inquirido responder ao questionário duas ou mais vezes distintas.

O inquérito final tem, naturalmente, uma questão prévia de aceitação, em que o inquirido aceita participar voluntariamente e de forma consciente no estudo, através de uma declaração de consentimento informado. Após este ponto prévio, o questionário é então constituído por três partes distintas. A primeira parte é composta por treze questões de escolha múltipla. Nas primeiras seis questões procura-se fazer uma caracterização do inquirido, no que respeita à sua idade, género, estado civil, o ano do CFOP que frequenta, naturalidade e zona de residência (rural ou urbana). Nas restantes sete questões desta primeira parte, o objetivo passa por compreender o modo e algumas razões que levaram o inquirido a concorrer ao CFOP. Pretende-se com estas questões apurar: se o inquirido já era polícia ou não antes de ingressar no ISCPSI; de que modo teve conhecimento da existência

do ISCPSI; se esta foi a sua principal escolha no acesso ao ensino superior; se concorreu simultaneamente a outra FS ou às FA; se quando terminar o CFOP gostaria de ficar colocado na sua área de residência; e a razão pela qual optou pela PSP (concretamente pelo ISCPSI), em detrimento de outra FS ou das FA.

A segunda parte é constituída por vinte e nove questões fechadas de escolha múltipla, sendo que se utilizou uma escala de tipo Likert, o que permite a escolha de uma de cinco alternativas apresentadas, que indicam o grau de concordância ou discordância relativamente a várias afirmações colocadas. Com esta segunda parte pretende-se conhecer um pouco melhor o inquirido, no que concerne ao seu percurso no CFOP, as suas aspirações futuras e a forma como se moldou ao ISCPSI. Neste sentido, compreender como o inquirido se vê a si próprio, como vê o curso, como se vê a si relativamente ao curso e as suas expectativas de futuro. As alternativas de escolha são as seguintes: “Discordo totalmente”; “Discordo”; “Nem concordo nem discordo”; “Concordo”; “Concordo totalmente”.

A terceira e última parte é composta por uma questão onde o inquirido avalia o grau de importância de vários fatores para o seu concurso ao CFOP, nomeadamente: Amigos; Familiares; Carreira estimulante; Emprego seguro e estável; Remuneração; Profissão e cargo de prestígio; Modelo de comportamento dos Oficiais de Polícia. Utiliza-se também aqui uma escala do tipo Likert, que permite a escolha de uma de cinco alternativas apresentadas e que indicam o grau de importância que o inquirido atribui aos vários fatores apresentados. As alternativas de escolha são as seguintes: “Nada importante”; “Pouco importante”; “Nem muito nem pouco importante”; “Importante”; “Muito importante”. Para se poder aplicar o referido inquérito por questionário, foi solicitada a devida autorização à Direção Nacional da PSP, através de ofício dirigido à Direção de Ensino do ISCPSI (Apêndice J). A execução do mesmo foi posteriormente autorizada (Anexo 2). O tratamento, processamento e análise estatística dos dados recolhidos foram efetuados através do *Microsoft Office Excel Professional Plus* 2016 e do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) *version 25*.

#### **1.2.4. Caracterização do Universo**

“O universo ou população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir.” (Sarmiento, 2013). O universo é a designação que se dá “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2002).

A população sobre a qual incidiu o inquérito por questionário é constituída pelos atuais 144 alunos, de nacionalidade portuguesa, que integram o CFOP, distribuídos pelos cinco anos do curso excluindo, naturalmente, o AOP João Sanheiro, que é o autor do presente estudo.

#### **1.2.5. Dimensão da Amostra**

A amostra corresponde a “uma parte dos casos que constituem o Universo” (Hill & Hill, 2002). Segundo estes autores, para que se possa extrapolar os dados e obter conclusões de razoável confiança, a amostra tem de ser representativa do Universo. Ghiglione & Matalon (1997) adiantam que “uma amostra é representativa se as unidades que a constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra”. Já para Sarmento (2013), “Define-se amostra como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população”.

Devido ao facto de a dimensão da população representar um número reduzido, optou-se por adotar toda a população também como amostra. Neste sentido, a amostra coincide, portanto, com a população deste estudo. O questionário foi dirigido à totalidade da amostra, sendo que se obteve um número de 138 respostas ao mesmo. Ressalva-se que esta amostra é constituída por cursos diferentes, com anos de ingresso distintos, mas que toda a amostra é sujeita ao mesmo padrão de comportamento requerido pelo ISCPSI.

## **2. Objetivos de Investigação**

“Após a definição do tema a investigar, do seu enquadramento e delimitação, que se traduz na pergunta de partida da investigação e nas perguntas derivadas da investigação, descrevem-se os objetivos da investigação, que originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir” (Sarmento, 2013).

Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos de investigação:

1. Perceber as razões da candidatura dos jovens ao ISCPSI para frequentar o CFOP;
2. Perceber as principais razões que levaram os candidatos a escolherem concretamente o ISCPSI e não outra Força de Segurança ou as Forças Armadas;
3. Compreender, em traços gerais, o processo evolutivo que os alunos experimentam ao longo do CFOP;

4. Perceber se os alunos consideram que, com as aprendizagens providenciadas pelo CFOP, se sentem preparados para exercer a função de comando no futuro.

### **3. Hipóteses de Estudo**

De forma a obter um maior rigor e ordem na investigação, o trabalho do investigador deve ser conduzido em torno de hipóteses que norteiem o esforço intelectual realizado (Quivy & Campenhoudt, 2018). As hipóteses de estudo “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013).

Neste sentido, definiram-se as seguintes Hipóteses de Estudo:

- H1: Os alunos que já eram polícias adaptam-se mais facilmente ao comportamento expectável por parte de um aluno do ISCPSI, do que os alunos que não eram polícias.
- H2: Os alunos oriundos de zonas rurais tiveram conhecimento da existência do ISCPSI principalmente através da sua Escola Secundária.
- H3: Os alunos que já eram polícias consideram que os Cadetes já deveriam ter algum tipo de experiência enquanto Agentes, antes de ingressarem no CFOP.
- H4: Os alunos do quinto ano gostam mais de ter funções de responsabilidade do que os alunos dos restantes anos.
- H5: As expectativas de futuro relativamente à carreira policial são semelhantes entre os cinco anos.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **1. Apresentação de Resultados**

#### **1.1. Análise de conteúdo das Entrevistas**

Relativamente à questão n.º 1 da entrevista – **Na sua ótica, quais as principais diferenças existentes entre o ISCPSI e um Estabelecimento de Ensino Superior comum?** – e através da análise da Tabela 1 e da Tabela 2 (Apêndice D), denotamos várias evidências. No que concerne à Tabela 1 (Apêndice D), depreende-se que quatro dos cinco entrevistados mencionam a questão do acompanhamento (subcategoria) aos alunos como uma grande diferença que se verifica entre o ISCPSI e um outro Estabelecimento de Ensino Superior comum. Assim, quatro dos cinco entrevistados (correspondente a 80%) sustentam que o internato acaba por ser um fator de enorme distinção nesta matéria. Por outro lado, apenas um dos cinco entrevistados (correspondente a 20%) menciona a questão da existência de um Corpo de Alunos como um algo a ter em conta. No mesmo sentido, todos os cinco entrevistados consideram que a questão da formação (subcategoria) é, claramente, um fator diferenciador, neste âmbito. Assim, quatro dos cinco entrevistados (correspondente a 80%) consideram que a conduta que é exigida aos alunos do ISCPSI é, visivelmente, distinta. Do mesmo modo, todos os cinco entrevistados (correspondente a 100%) consideram que uma diferença primordial passa pela questão de existir uma formação especializada para a missão de Oficial de Polícia. Ainda relativamente à questão n.º 1, e através da análise da Tabela 2 (Apêndice D), é possível verificar que a questão do internato é mencionada: duas vezes pelo entrevistado #1; uma vez pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #3; uma vez pelo entrevistado #4. Por sua vez, a existência de um Corpo de Alunos é mencionada: quatro vezes pelo entrevistado #1. Já a questão da conduta exigida aos alunos é mencionada: duas vezes pelo entrevistado #1; uma vez pelo entrevistado #3; duas vezes pelo entrevistado #4; uma vez pelo entrevistado #5. No que concerne ao facto de haver uma formação especializada para a missão de Oficial de Polícia, este é mencionado: uma vez pelo entrevistado #1; uma vez pelo entrevistado #2; duas vezes pelo entrevistado #3; uma vez pelo entrevistado #4; duas vezes pelo entrevistado #5.

Relativamente à questão n.º 2 da entrevista – **Na sua opinião, que tipo de competências os alunos do CFOP adquirem que não seriam adquiridas noutro**

**Estabelecimento de Ensino Superior?** – e através da análise da Tabela 3 e da Tabela 4 (Apêndice E), denotamos várias evidências. No que concerne à Tabela 3 (Apêndice E), depreende-se que quatro dos cinco entrevistados mencionam o foro pessoal (subcategoria) dos alunos como algo a ter em conta. Assim, dois dos cinco entrevistados (correspondente a 40%) evidenciam a questão dos valores, princípios e postura como algumas competências que os alunos do CFOP adquirem, claramente. Já em relação às competências de liderança, são três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) que evidenciam este fator. No mesmo sentido, quatro dos cinco entrevistados retratam o foro profissional (subcategoria) como um universo de competências que são, evidentemente, adquiridas pelos alunos no CFOP. Assim, três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) consideram que os alunos adquirem competências ao nível da capacidade de organização e adaptação. Do mesmo modo, também três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) consideram que os alunos adquirem competências de natureza técnica. Ainda relativamente à questão n.º 2, e através da análise da Tabela 4 (Apêndice E), é possível verificar que a questão dos valores, princípios e postura é mencionada: quatro vezes pelo entrevistado #1; duas vezes pelo entrevistado #3. Já a questão das competências de liderança é mencionada: três vezes pelo entrevistado #3; uma vez pelo entrevistado #4; três vezes pelo entrevistado #5. Por sua vez, a capacidade de organização e adaptação é mencionada: quatro vezes pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #4; três vezes pelo entrevistado #5. Já a questão das competências de natureza técnica é mencionada: uma vez pelo entrevistado #2; duas vezes pelo entrevistado #3; uma vez pelo entrevistado #5.

Relativamente à questão n.º 3 da entrevista – **Considera que, através do CFOP, o Cadete amadurece mais rapidamente do que amadureceria caso não tivesse ingressado neste curso? De que modo?** – e através da análise da Tabela 5 e da Tabela 6 (Apêndice F), denotamos várias evidências. No que concerne à Tabela 5 (Apêndice F), depreende-se que todos os cinco entrevistados exprimem a sua opinião (subcategoria). Assim, todos os cinco entrevistados (correspondente a 100%) consideram que sim, ou seja, que há um amadurecimento mais rápido no CFOP. Por outro lado, há dois dos cinco entrevistados (correspondente a 40%) que considera que, apesar de tudo, não se sabe precisar esta questão na sua totalidade. No mesmo sentido, quatro dos cinco entrevistados evidenciam o modo (subcategoria) como esse amadurecimento emerge. Assim, quatro dos cinco entrevistados (correspondente a 80%) consideram que existe uma grande importância na integração dos alunos do primeiro ano do curso. Ainda relativamente à questão n.º 3, e através da análise da Tabela 6 (Apêndice F), é possível verificar que a concordância com a questão, ou seja, a

afirmação do “sim” é mencionada: três vezes pelo entrevistado #1; cinco vezes pelo entrevistado #2; três vezes pelo entrevistado #3; duas vezes pelo entrevistado #4; uma vez pelo entrevistado #5. Por outro lado, a questão do não se saber precisar totalmente é mencionada: duas vezes pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #4. Por sua vez, a importância da integração dos alunos do primeiro ano do curso é mencionada: duas vezes pelo entrevistado #1; duas vezes pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #3; uma vez pelo entrevistado #5.

Relativamente à questão n.º 4 da entrevista – **Na sua visão, existem diferenças observáveis entre o padrão comportamental dos Alunos do 1.º ano e dos Alunos dos restantes anos do CFOP? Quais?** – e através da análise da Tabela 7 e da Tabela 8 (Apêndice G), denotamos várias evidências. No que concerne à Tabela 7 (Apêndice G), depreende-se que todos os cinco entrevistados formulam e exprimem a sua opinião (subcategoria). Assim, todos os cinco entrevistados (correspondente a 100%) consideram que sim, ou seja, que existem diferenças observáveis relativamente a esse padrão comportamental. No mesmo sentido, todos os cinco entrevistados apontam o processo evolutivo (subcategoria) dos alunos como um fator preponderante nesse padrão comportamental. Assim, quatro dos cinco entrevistados (correspondente a 80%) indicam a forma de estar do aluno como algo observável. Já três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) consideram que existe, para os alunos, um maior grau de responsabilidade ao longo do curso, que vai crescendo. Ainda relativamente à questão n.º 4, e através da análise da Tabela 8 (Apêndice G), é possível verificar que a concordância com a questão, ou seja, a afirmação do “sim” é mencionada: uma vez pelo entrevistado #1; uma vez pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #3; duas vezes pelo entrevistado #4; uma vez pelo entrevistado #5. Já a questão das diferenças na forma de estar dos alunos é mencionada: duas vezes pelo entrevistado #1; uma vez pelo entrevistado #2; duas vezes pelo entrevistado #3; duas vezes pelo entrevistado #4. Por último, o facto de existir um maior grau de responsabilidade ao longo do curso é mencionado: uma vez pelo entrevistado #1; três vezes pelo entrevistado #2; três vezes pelo entrevistado #5.

Relativamente à questão n.º 5 da entrevista – **Na sua opinião, quais poderão ser as principais razões que levam atualmente os candidatos a preferirem o CFOP/ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou mesmo das Forças Armadas?** – e através da análise da Tabela 9 e da Tabela 10 (Apêndice H), denotamos várias evidências. No que concerne à Tabela 9 (Apêndice H), depreende-se que todos os cinco entrevistados indicam a imagem dos Oficiais da PSP e da própria PSP (subcategoria) como um fator importante



para a resposta à questão. Assim, dois dos cinco entrevistados (correspondente a 40%) consideram que o prestígio do CFOP e da função de Oficial de Polícia é uma das principais razões. Já três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) apontam o protagonismo do estatuto e da carreira de Oficial de Polícia como um indicador de preferência relevante. Por sua vez, dois dos cinco entrevistados (correspondente a 40%) consideram que o facto de a PSP ser uma força urbana e mais civilista também estará relacionado com esse tal processo de preferência. Por outro lado, um dos cinco entrevistados não expressa a sua opinião (subcategoria) de forma condizente com a questão formulada. Assim, um dos cinco entrevistados (correspondente a 20%) considera que, apesar de tudo, não se sabe precisar completamente as razões de tal preferência. Ainda relativamente à questão n.º 5, e através da análise da Tabela 10 (Apêndice H), é possível verificar que o prestígio do CFOP e da função de Oficial de Polícia é um fator mencionado: quatro vezes pelo entrevistado #1; três vezes pelo entrevistado #2. Já o protagonismo do estatuto e da carreira de Oficial de Polícia é um fator mencionado: quatro vezes pelo entrevistado #1; duas vezes pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #5. Por sua vez, o facto de a PSP ser uma força mais urbana e civilista é mencionado: uma vez pelo entrevistado #3; três vezes pelo entrevistado #4. Por último, a questão de não se saber precisar completamente tais razões, é mencionada: uma vez pelo entrevistado #3.

Relativamente à questão n.º 6 da entrevista – **No seu entender, quais as principais transformações que o aluno sofre ao longo do CFOP, desde o seu ingresso no curso até terminar o 5.º ano, e de que modo essa mudança é influenciada pelo processo educacional e formativo promovido no ISCPSI?** – e através da análise da Tabela 11 e da Tabela 12 (Apêndice I), denotamos várias evidências. No que concerne à Tabela 11 (Apêndice I), depreende-se que quatro dos cinco entrevistados enunciam as principais transformações (subcategoria) que consideram existir. Assim, três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) consideram que existe, claramente, uma distinção dos alunos ao longo dos anos. Neste sentido, também três dos cinco entrevistados (correspondente a 60%) consideram que existe um amadurecimento e uma evolução visível durante o curso. No mesmo âmbito, verifica-se que quatro dos cinco entrevistados indicam a influência do processo de aculturação ao ISCPSI (subcategoria) como um fator preponderante. Assim, quatro dos cinco entrevistados (correspondente a 80%) observam que existe uma identificação dos alunos com a formação para uma função específica. Ainda relativamente à questão n.º 6, e através da análise da Tabela 12 (Apêndice I), é possível verificar que a distinção dos alunos ao longo dos anos é um fator mencionado: duas vezes pelo entrevistado

#1; uma vez pelo entrevistado #2; uma vez pelo entrevistado #4. Já o amadurecimento e evolução visível durante o curso é um fator mencionado: quatro vezes pelo entrevistado #2; três vezes pelo entrevistado #3; quatro vezes pelo entrevistado #4. Por sua vez, a questão da identificação com a formação para uma função específica é mencionada: duas vezes pelo entrevistado #2; duas vezes pelo entrevistado #3; uma vez pelo entrevistado #4; uma vez pelo entrevistado #5.

## **1.2. Análise estatística das respostas ao Questionário**

### **1.2.1. Caracterização dos participantes**

Através da análise da Parte I do questionário, é possível verificar que houve um total de 138 participantes, sendo que 39 (28,3%) são do género feminino e 99 (71,7%) são do género masculino (Tabela 13, Apêndice L). Verifica-se também que do total dos 138 participantes: 8 têm 18 anos (5,8%); 15 têm 19 anos (10,9%); 19 têm 20 anos (13,8%); 17 têm 21 anos (12,3%); 12 têm 22 anos (8,7%); 18 têm 23 anos (13,0%); 6 têm 24 anos (4,3%); 5 têm 25 anos (3,6%); 3 têm 26 anos (2,2%); 1 tem 27 anos (0,7%); 7 têm 28 anos (5,1%); 5 têm 29 anos (3,6%); 6 têm 30 anos (4,3%); 5 têm 31 anos (3,6%); 4 têm 32 anos (2,9%); 3 têm 33 anos (2,2%); 1 tem 34 anos (0,7%) e 3 têm 35 anos (2,2%) (Tabela 14, Apêndice L). Através da análise da Tabela 15 (Apêndice L), podemos ter uma noção das estatísticas descritivas da idade dos participantes, em termos de média e mediana. De acordo com os dados descritos no Gráfico 1 e na Tabela 16 (histograma e testes de normalidade), observamos que a variável Idade não tem uma distribuição que se possa considerar normal ( $p < 0,001$ ) (Apêndice L). Ainda através da análise da Parte I do questionário, no que concerne ao estado civil, verifica-se que dos 138 participantes: 9 são casados (6,5%); 118 são solteiros (85,5%) e 11 estão no regime de união de facto (8,0%) (Tabela 17, Apêndice L). Verifica-se ainda que 30 frequentam o primeiro ano (21,7%), 28 frequentam o segundo ano (20,3%), 24 frequentam o terceiro ano (17,4%), 30 frequentam o quarto ano (21,7%) e 26 frequentam o quinto ano (18,8%) (Tabela 18, Apêndice L). Foi ainda possível aferir que, no que concerne à naturalidade: 2 são do distrito de Aveiro (1,4%); 6 são do distrito de Braga (4,3%); 4 são do distrito de Bragança (2,9%); 6 são do distrito de Castelo Branco (4,3%); 3 são do distrito de Coimbra (2,2%); 2 são do distrito de Évora (1,4%); 3 são do distrito de Faro (2,2%); 3 são do distrito de Guarda (2,2%); 7 são do distrito de Leiria (5,1%); 25 são do distrito de Lisboa (18,1%); 4 são do distrito de Portalegre (2,9%); 14 são do distrito de Santarém (10,1%); 9 são do distrito de Setúbal (6,5%); 2 são do distrito de Viana do Castelo

(1,4%); 3 são do distrito de Vila Real (2,2%); 4 são do distrito de Viseu (2,9%); 30 são do distrito do Porto (21,7%); 7 são da Região Autónoma da Madeira (5,1%); 4 são da Região Autónoma dos Açores (2,9%) (Tabela 19, Apêndice L). No que concerne à zona de residência, verifica-se que 44 alunos (31,9%) provêm de zonas rurais e que 94 alunos (68,1%) são oriundos de zonas urbanas (Tabela 20, Apêndice L). Verifica-se ainda que, antes de ingressarem no ISCPSI, 96 alunos ainda não eram polícias (69,6%) e que 42 alunos já eram polícias (30,4%) (Tabela 21, Apêndice L). Relativamente à questão “*Teve conhecimento do ISCPSI primordialmente através de*”, verifica-se que: 31 alunos (22,5%) responderam “*Amigos*”; 12 alunos (8,7%) responderam “*Através da Instituição PSP*”; 10 alunos (7,3%) responderam “*Escola Secundária*”; 62 alunos (44,9%) responderam “*Família*”; 2 alunos (1,5%) responderam “*Futurália*”; 4 alunos (2,8%) responderam “*Internet*”; 1 aluno (0,7%) respondeu “*Paper’s*”; 16 alunos (11,6%) responderam “*Redes Sociais/ Televisão/ Jornais*” (Tabela 22, Apêndice L). De seguida, foi possível verificar que o ISCPSI foi a principal escolha no Acesso ao Ensino Superior para 111 alunos (80,4%) e não o foi para 27 (19,6%) (Tabela 23, Apêndice L). Neste âmbito, verifica-se que, aquando do concurso ao ISCPSI, 25 alunos (18,1%) concorreram simultaneamente a outra Força de Segurança e que 113 (81,9%) não o fizeram (Tabela 24, Apêndice L). Salienta-se também que, aquando do concurso ao ISCPSI, 34 alunos (24,6%) concorreram simultaneamente a algum ramo das Forças Armadas e que 104 alunos (75,4%) não o fizeram (Tabela 25, Apêndice L). No que concerne à questão “*Quando terminar o CFOP, gostaria de ficar colocado na sua área de residência?*”: 45 alunos (32,6%) responderam “*É indiferente*”; 8 alunos (5,8%) responderam “*Não*”; e 85 alunos (61,6%) responderam “*Sim*” (Tabela 26, Apêndice L). Relativamente à questão “*Optou pela PSP, concretamente pelo ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou das Forças Armadas, principalmente porque*”: 1 aluno (0,7%) respondeu “*Entrei primeiro nesta*”; 94 alunos (68,1%) responderam “*Identifica-se mais com a PSP do que com as restantes Instituições*”; 1 aluno (0,7%) respondeu “*Já cumpri serviço militar. PSP atua na minha área de residência*”; 17 alunos (12,3%) responderam “*Já tem familiares na PSP*”; 22 alunos (15,9%) responderam “*Não concorreu a mais nada*”; 1 aluno (0,7%) respondeu “*Não foi aprovado em mais nenhuma Instituição*”; 1 aluno (0,7%) respondeu “*Porque já era Agente e queria progredir na carreira*”; 1 aluno (0,7%) respondeu “*Primeira a notificar para frequência do curso*” (Tabela 27, Apêndice L).

### 1.2.2. Parte II do Questionário

Através da análise das respostas à Parte II do questionário, podemos extrair uma grande quantidade de informação. No que concerne à questão “*Antes de ingressar no CFOP, os Cadetes já deveriam ter experiência profissional enquanto Agentes*”: 10 alunos (7,2%) responderam “*Discordo totalmente*”; 40 alunos (29,0%) responderam “*Discordo*”; 38 alunos (27,5%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 32 alunos (23,2%) responderam “*Concordo*”; 18 alunos (13,0%) responderam “*Concordo totalmente*”. Relativamente à questão “*A integração que os Cadetes do 1.º Ano experienciam é adequada para a sua aculturação ao ISCPSP*”: 5 alunos (3,6%) responderam “*Discordo totalmente*”; 22 alunos (15,9%) responderam “*Discordo*”; 20 alunos (14,5%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 66 alunos (47,8%) responderam “*Concordo*”; e 25 alunos (18,1%) responderam “*Concordo totalmente*”. Relativamente à questão “*A integração fomenta positivamente os laços entre os Cadetes do 1.º Ano e do 4.º Ano*”: 6 alunos (4,3%) responderam “*Discordo totalmente*”; 20 alunos (14,5%) responderam “*Discordo*”; 30 alunos (21,7%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 56 alunos (40,6%) responderam “*Concordo*”; e 26 alunos (18,8%) responderam “*Concordo totalmente*”. Em relação à questão “*O apoio da família é fundamental para o equilíbrio emocional do aluno ao longo do CFOP*”: 0 alunos (0,0%) responderam “*Discordo totalmente*”; 2 alunos (1,4%) responderam “*Discordo*”; 3 alunos (2,2%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 42 alunos (30,4%) responderam “*Concordo*”; e 91 alunos (65,9%) responderam “*Concordo totalmente*”. No que concerne à questão “*O apoio dos amigos é fundamental para o equilíbrio emocional do aluno ao longo do CFOP*”: 0 alunos (0,0%) responderam “*Discordo totalmente*”; 6 alunos (4,3%) responderam “*Discordo*”; 12 alunos (8,7%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 60 alunos (43,5%) responderam “*Concordo*”; e 60 alunos (43,5%) responderam “*Concordo totalmente*”. Relativamente à questão “*Considero que foi fácil a minha adaptação comportamental face ao expectável por parte de um aluno do ISCPSP*”: 2 alunos (1,4%) responderam “*Discordo totalmente*”; 16 alunos (11,6%) responderam “*Discordo*”; 23 alunos (16,7%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 70 alunos (50,7%) responderam “*Concordo*”; e 27 alunos (19,6%) responderam “*Concordo totalmente*”. Já relativamente à questão “*Se fosse hoje, escolhia concorrer novamente ao CFOP, sem qualquer tipo de dúvida*”: 2 alunos (1,4%) responderam “*Discordo totalmente*”; 6 alunos (4,3%) responderam “*Discordo*”; 9 alunos (6,5%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 37 alunos (26,8%) responderam “*Concordo*”; e 84 alunos (60,9%) responderam “*Concordo*”.

*totalmente*". No que concerne à questão "*Considero fundamental o regime de internato obrigatório para os Cadetes do 1.º Ano*": 11 alunos (8,0%) responderam "*Discordo totalmente*"; 14 alunos (10,1%) responderam "*Discordo*"; 18 alunos (13,0%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 56 alunos (40,6%) responderam "*Concordo*"; e 39 alunos (28,3%) responderam "*Concordo totalmente*". Em relação à questão "*Durante a frequência do CFOP, o regime (internato/externato) que pessoalmente experiencio, vai condicionar as minhas competências na futura profissão*": 17 alunos (12,3%) responderam "*Discordo totalmente*"; 32 alunos (23,2%) responderam "*Discordo*"; 39 alunos (28,3%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 42 alunos (30,4%) responderam "*Concordo*"; e 8 alunos (5,8%) responderam "*Concordo totalmente*". No que concerne à questão "*Os valores e os padrões comportamentais que experienciei no ISCPSP serão importantes para mim no futuro, enquanto Oficial de Polícia*", verifica-se que: 0 alunos (0,0%) responderam "*Discordo totalmente*"; 6 alunos (4,3%) responderam "*Discordo*"; 7 alunos (5,1%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 86 alunos (62,3%) responderam "*Concordo*"; e 39 alunos (28,3%) responderam "*Concordo totalmente*". Relativamente à questão "*Considero que com o CFOP amadureci mais rapidamente do que amadureceria, caso não tivesse ingressado neste Curso*": 4 alunos (2,9%) responderam "*Discordo totalmente*"; 18 alunos (13,0%) responderam "*Discordo*"; 15 alunos (10,9%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 45 alunos (32,6%) responderam "*Concordo*"; e 56 alunos (40,6%) responderam "*Concordo totalmente*". No que concerne à questão "*O processo de aculturação promovido pelo ISCPSP contribuiu fortemente para o que sou hoje*": 8 alunos (5,8%) responderam "*Discordo totalmente*"; 23 alunos (16,7%) responderam "*Discordo*"; 24 alunos (17,4%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 66 alunos (47,8%) responderam "*Concordo*"; e 17 alunos (12,3%) responderam "*Concordo totalmente*". No que concerne à questão "*Considero que a frequência no CFOP me abriu horizontes, e fez com que passasse a ver o mundo de outra forma*": 4 alunos (2,9) responderam "*Discordo totalmente*"; 12 alunos (8,7%) responderam "*Discordo*"; 16 alunos (11,6%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 75 alunos (54,3%) responderam "*Concordo*"; e 31 alunos (22,5%) responderam "*Concordo totalmente*". Relativamente à questão "*Considero-me um líder nato*": 2 alunos (1,4%) responderam "*Discordo totalmente*"; 11 alunos (8,0%) responderam "*Discordo*"; 50 alunos (36,2%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 64 alunos (46,4%) responderam "*Concordo*"; e 11 alunos (8,0%) responderam "*Concordo totalmente*". Relativamente à questão "*O CFOP fomentou as minhas capacidades de entreaajuda, trabalho em equipa e camaradagem*": 2 alunos (1,4%) responderam "*Discordo*

*totalmente*"; 1 aluno (0,7%) respondeu "*Discordo*"; 12 alunos (8,7%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 76 alunos (55,1%) responderam "*Concordo*"; e 47 alunos (34,1%) responderam "*Concordo totalmente*". Já no que concerne à questão "*O CFOP fomentou as minhas capacidades de gestão*": 0 alunos (0,0%) responderam "*Discordo totalmente*"; 3 alunos (2,2%) responderam "*Discordo*"; 14 alunos (10,1%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 94 alunos (68,1%) responderam "*Concordo*"; e 27 alunos (19,6%) responderam "*Concordo totalmente*". Relativamente à questão "*O CFOP fomentou as minhas capacidades de liderança*": 3 alunos (2,2%) responderam "*Discordo totalmente*"; 4 alunos (2,9%) responderam "*Discordo*"; 29 alunos (21,0%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 81 alunos (58,7%) responderam "*Concordo*"; e 21 alunos (15,2%) responderam "*Concordo totalmente*". Em relação à questão "*Considero-me uma pessoa individualista*": 44 alunos (31,9%) responderam "*Discordo totalmente*"; 69 alunos (50,0%) responderam "*Discordo*"; 21 alunos (15,2%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 4 alunos (2,9%) responderam "*Concordo*"; e 0 alunos (0,0%) responderam "*Concordo totalmente*". No que concerne à questão "*Gosto de ter funções de responsabilidade*": 0 alunos (0,0%) responderam "*Discordo totalmente*"; 1 aluno (0,7%) respondeu "*Discordo*"; 15 alunos (10,9%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 83 alunos (60,1%) responderam "*Concordo*"; e 39 alunos (28,3%) responderam "*Concordo totalmente*". Já em relação à questão "*Gosto mais de motivar os outros, do que de ser motivado*": 1 aluno (0,7%) respondeu "*Discordo totalmente*"; 5 alunos (3,6%) responderam "*Discordo*"; 43 alunos (31,2%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 67 alunos (48,6%) responderam "*Concordo*"; e 22 alunos (15,9%) responderam "*Concordo totalmente*". No que concerne à questão "*Considero que a remuneração que vou auferir como Subcomissário, quando terminar o CFOP, é adequada para a função que irei desempenhar*": 17 alunos (12,3%) responderam "*Discordo totalmente*"; 24 alunos (17,4%) responderam "*Discordo*"; 27 alunos (19,6%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 63 alunos (45,7%) responderam "*Concordo*"; e 7 alunos (5,1%) responderam "*Concordo totalmente*". No que concerne à questão "*Gosto de ser avaliado pelos outros*": 1 aluno (0,7%) respondeu "*Discordo totalmente*"; 19 alunos (13,8%) responderam "*Discordo*"; 68 alunos (49,3%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 40 alunos (29,0%) responderam "*Concordo*"; e 10 alunos (7,2%) responderam "*Concordo totalmente*". Por sua vez, na questão "*Numa esquadra, o processo de tomada de decisão deve passar exclusivamente pelo Comandante*": 40 alunos (29,0%) responderam "*Discordo totalmente*"; 62 alunos (44,9%) responderam "*Discordo*"; 23 alunos (16,7%) responderam "*Nem concordo nem discordo*"; 12 alunos (8,7%)

responderam “*Concordo*”; e 1 aluno (0,7%) respondeu “*Concordo totalmente*”. Relativamente à questão “*Tenho como objetivo alcançar os mais altos cargos dentro da PSP*”: 8 alunos (5,8%) responderam “*Discordo totalmente*”; 19 alunos (13,8%) responderam “*Discordo*”; 48 alunos (34,8%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 48 alunos (34,8%) responderam “*Concordo*”; e 15 alunos (10,9%) responderam “*Concordo totalmente*”. Já relativamente à questão “*Quando iniciei o CFOP, as expectativas que tinha relativamente à minha carreira policial eram diferentes das que tenho hoje*”: 9 alunos (6,5%) responderam “*Discordo totalmente*”; 35 alunos (25,4%) responderam “*Discordo*”; 36 alunos (26,1%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 45 alunos (32,6%) responderam “*Concordo*”; e 13 alunos (9,4%) responderam “*Concordo totalmente*”. No que concerne à questão “*No futuro, gostaria de me manter com as funções de Comandante de Esquadra o máximo de tempo possível*”: 8 alunos (5,8%) responderam “*Discordo totalmente*”; 35 alunos (25,4%) responderam “*Discordo*”; 62 alunos (44,9%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 27 alunos (19,6%) responderam “*Concordo*”; e 6 alunos (4,3%) responderam “*Concordo totalmente*”. No que concerne à questão “*Hoje, os objetivos que pretendo alcançar na minha carreira mudaram, relativamente aos objetivos que tinha quando dei os primeiros passos como Cadete*”: 12 alunos (8,7%) responderam “*Discordo totalmente*”; 34 alunos (24,6%) responderam “*Discordo*”; 36 alunos (26,1%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 44 alunos (31,9%) responderam “*Concordo*”; e 12 alunos (8,7%) responderam “*Concordo totalmente*”. Em relação à questão “*Enquanto Comandante de Esquadra, considero que as minhas relações interpessoais com os meus subordinados serão relevantes para o desempenho da minha função*”: 0 alunos (0,0%) responderam “*Discordo totalmente*”; 3 alunos (2,2%) responderam “*Discordo*”; 3 alunos (2,2%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 32 alunos (23,2%) responderam “*Concordo*”; e 100 alunos (72,5%) responderam “*Concordo totalmente*”. Por último, relativamente à questão “*Considero que o facto de ter frequentado o CFOP irá fazer com que esteja preparado para exercer a função de comando*”: 5 alunos (3,6%) responderam “*Discordo totalmente*”; 14 alunos (10,1%) responderam “*Discordo*”; 24 alunos (17,4%) responderam “*Nem concordo nem discordo*”; 65 alunos (47,1%) responderam “*Concordo*”; e 30 alunos (21,7%) responderam “*Concordo totalmente*” (Tabela 28, Apêndice M).

### 1.2.3. Parte III do Questionário

Através da análise das respostas à Parte III do questionário, podemos extrair diversas evidências. No que concerne à questão *“Tendo em conta a sua visão pessoal, avalie o grau de importância dos seguintes fatores, para o seu concurso ao CFOP”*, os inquiridos tinham à sua escolha um conjunto de vários fatores possíveis. Assim, quanto ao fator *“Amigos”*: 14 alunos (10,1%) assinalaram *“Nada importante”*; 14 alunos (10,1%) assinalaram *“Pouco importante”*; 28 alunos (20,3%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 52 alunos (37,7%) assinalaram *“Importante”*; e 30 alunos (21,7%) assinalaram *“Muito importante”*. Já quanto ao fator *“Familiares”*: 3 alunos (2,2%) assinalaram *“Nada importante”*; 3 alunos (2,2%) assinalaram *“Pouco importante”*; 7 alunos (5,1%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 42 alunos (30,4%) assinalaram *“Importante”*; e 83 alunos (60,1%) assinalaram *“Muito importante”*. Quanto ao fator *“Carreira estimulante”*: 0 alunos (0,0%) assinalaram *“Nada importante”*; 1 aluno (0,7%) assinalou *“Pouco importante”*; 4 alunos (2,9%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 65 alunos (47,1%) assinalaram *“Importante”*; e 68 alunos (49,3%) assinalaram *“Muito importante”*. Por sua vez, quanto ao fator *“Emprego seguro e estável”*: 3 alunos (2,2%) assinalaram *“Nada importante”*; 2 alunos (1,4%) assinalaram *“Pouco importante”*; 7 alunos (5,1%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 44 alunos (31,9%) assinalaram *“Importante”*; e 82 alunos (59,4%) assinalaram *“Muito importante”*. No que concerne ao fator *“Remuneração”*: 2 alunos (1,4%) assinalaram *“Nada importante”*; 4 alunos (2,9%) assinalaram *“Pouco importante”*; 17 alunos (12,3%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 92 alunos (66,7%) assinalaram *“Importante”*; e 23 alunos (16,7%) assinalaram *“Muito importante”*. Relativamente ao fator *“Profissão e cargo de prestígio”*: 5 alunos (3,6%) assinalaram *“Nada importante”*; 5 alunos (3,6%) assinalaram *“Pouco importante”*; 21 alunos (15,2%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 68 alunos (49,3%) assinalaram *“Importante”*; e 39 alunos (28,3%) assinalaram *“Muito importante”*. Por último, no que concerne ao fator *“Modelo de comportamento dos Oficiais de Polícia”*: 5 alunos (3,6%) assinalaram *“Nada importante”*; 14 alunos (10,1%) assinalaram *“Pouco importante”*; 29 alunos (21,0%) assinalaram *“Nem muito nem pouco importante”*; 60 alunos (43,5%) assinalaram *“Importante”*; e 30 alunos (21,7%) assinalaram *“Muito importante”* (Tabela 29, Apêndice N).



## 2. Discussão de Resultados

Efetuada a apresentação dos resultados, iremos agora debruçar-nos sobre a discussão de algumas evidências que nos parecem relevantes. Ressalva-se que, para esta discussão e para as conclusões finais do estudo, estabeleceu-se a taxa de concordância como sendo a soma das percentagens de “*Concordo*” e “*Concordo totalmente*” e a taxa de importância como sendo a soma das percentagens de “*Importante*” e “*Muito importante*”.

Tal como verificado, a questão do internato pauta-se como algo fundamental no processo de aculturação e socialização dos alunos do CFOP. Ao analisar detalhadamente a Tabela 28 (Apêndice M), observa-se que, em termos de taxa de concordância, 68,9% dos alunos inquiridos consideram fundamental o regime de internato vigente. Esta ideia vai ao encontro, por exemplo, das ideias defendidas por Poiares (Entrevista #1), quando afirma “aquilo que tem a ver com o internato e as vivências que decorrem do internato” ou “o internato acaba por ser aqui um elemento congregador” (Tabela 2, Apêndice D). Note-se que 80% dos entrevistados também consideram que o internato é um fator central do curso, em termos do acompanhamento aos alunos, que é promovido no ISCPSI (Tabela 1, Apêndice D).

Por sua vez, verifica-se aqui também a importância da conduta exigida aos alunos do CFOP, nomeadamente em termos da transmissão de valores e padrões de comportamento. Ao analisar detalhadamente a Tabela 28 (Apêndice M), podemos verificar que, em termos de taxa de concordância, 90,6% dos alunos inquiridos consideram que os valores e padrões comportamentais que experienciam no ISCPSI serão importantes para si no futuro, enquanto Oficiais de Polícia. Esta ideia está de acordo com o defendido por Neves (2018), quando afirma que “os objetivos formais da instituição tendem para uma certa uniformização de comportamentos e de valores em torno de pilares definidos”. Esta ideia vai também ao encontro daquilo que afirma Poiares (Entrevista #1), quando refere “ao nível dos valores, dos princípios e daquilo que é a cultura organizacional, que não está tão presente noutros cursos como está no nosso” (Tabela 2, Apêndice D). Do mesmo modo, está também em linha com o que refere Felgueiras (Entrevista #4), quando afirma “uma parte relacionada com a conduta e vivência (...) e a dimensão comportamental” (Tabela 2, Apêndice D). Neste âmbito, esta ideia está também de acordo com a opinião de Torres (Entrevista #5), quando sustenta que “É incutida aqui uma atitude de responsabilidade” (Tabela 2, Apêndice D). Note-se que 80% dos entrevistados também consideram que a conduta exigida aos alunos e

a questão do inculcar determinados valores são deveras importantes na sua formação ao longo do CFOP (Tabela 1, Apêndice D).

Torna-se igualmente relevante o facto de existir, neste curso, uma formação especializada para a missão de Oficial de Polícia. Quando analisamos a Tabela 1 (Apêndice D), verificamos que 100% dos entrevistados concordam com tal afirmação, no que concerne ao processo formativo promovido no CFOP, através do ISCPSI, ou seja, essa formação para uma função específica. Podemos elencar algumas opiniões relevantes nesta matéria, nomeadamente Guerra (Entrevista #2), quando afirma que “o Estado entende que para o exercício específico desta função, requer-se uma formação altamente especializada” (Tabela 2, Apêndice D). Importa também aludir a opinião de Leitão (Entrevista #3), quando sustenta que “o facto de aqui nós formarmos técnicos, formarmos Oficiais de polícia para uma profissão” e “nós temos que dar um conjunto de competências pessoais e profissionais aos cadetes, para que eles enfrentem as vicissitudes e as necessidades da profissão de Oficial de Polícia” (Tabela 2, Apêndice D). Sublinha-se ainda a opinião de Felgueiras (Entrevista #4), quando refere que “há toda uma preparação técnica e também comportamental dos alunos para o futuro exercício das funções de Oficial de Polícia” (Tabela 2, Apêndice D). Por último, e ainda referente a esta ideia da existência de uma formação específica para uma função, salienta-se a opinião de Torres (Entrevista #5), quando afirma que “orientamos os alunos essencialmente para uma missão que é a missão do Oficial de Polícia” e “O nosso ensino é moldado para doutrinar os alunos (...) tendo em conta as circunstâncias inerentes à futura função” (Tabela 2, Apêndice D). Esta ideia está também em linha com aquilo que defende Sousa (2014), quando refere que houve uma “necessidade de constituir um corpo de Oficiais com formação específica destinado a integrar e comandar a Polícia de Segurança Pública”.

Tal como verificado, a questão das competências de liderança representa um fator fundamental na formação dos alunos do CFOP. Ao analisar a Tabela 28 (Apêndice M), observa-se que, em termos de taxa de concordância, 73,9% dos alunos inquiridos concordam que o CFOP fomentou as suas capacidades de liderança. Esta ideia está em linha com a opinião de Poiães (Entrevista #1), quando refere “certamente com competências ao nível então do comando e liderança” e “na liderança geral de equipas” (Tabela 4, Apêndice E). Verifica-se também que esta ideia está de acordo com a opinião de Torres (Entrevista #5), quando afirma “A principal competência é efetivamente liderar” (Tabela 4, Apêndice E). Note-se que 60% dos entrevistados também consideram que os alunos adquirem competências de liderança ao longo do curso, e que essa é uma característica do foro pessoal

dos mesmos que é trabalhada no CFOP (Tabela 3, Apêndice E). Esta ideia está de acordo com aquilo que sustenta Leal (2013), quando afirma “preconiza-se a importância de formar profissionais com espírito de iniciativa, conhecimentos específicos variados, responsabilidade e liderança”.

Neste âmbito, também se verificou que existe um processo acelerado de amadurecimento dos alunos ao longo do curso, e que é, efetivamente, incrementado por todas as nuances com que se deparam no mesmo. Ao analisar a Tabela 28 (Apêndice M), verifica-se que, em termos de taxa de concordância, 73,2% dos alunos inquiridos consideram que amadureceram mais rapidamente através do CFOP do que amadureceriam, caso não tivessem ingressado no curso. Esta ideia está de acordo com a opinião de Poiães (Entrevista #1), quando refere “Sem dúvida que sim (...) é observável” e “que o aluno tenha que amadurecer muito mais rapidamente” (Tabela 6, Apêndice F). Esta ideia também é defendida por Guerra (Entrevista #2), quando refere “Em termos de maturidade eu considero que sim (...) há um amadurecimento dos alunos” e “há um crescimento e um amadurecimento ao longo do curso” (Tabela 6, Apêndice F). Leitão (Entrevista #3) também é da mesma opinião, quando afirma que “amadurece mais rapidamente” (Tabela 6, Apêndice F). Por sua vez, também Torres (Entrevista #5) sustenta a mesma opinião, quando refere “A minha resposta logo à partida é sim” (Tabela 6, Apêndice F). Note-se que 100% dos entrevistados são da mesma opinião, ao considerarem que há um amadurecimento mais acelerado dos alunos, através do CFOP (Tabela 5, Apêndice F).

No mesmo sentido, também foi possível verificar que todo o processo de integração alocado ao primeiro ano do curso se revela um fator preponderante para o processo de aculturação dos alunos ao CFOP e ao próprio ISCPSI. Ao analisar a Tabela 28 (Apêndice M), podemos observar que, em termos de taxa de concordância, 65,9% dos alunos inquiridos consideram que a integração que os cadetes do primeiro ano experienciam é adequada para a sua aculturação ao ISCPSI. Esta ideia está de acordo com aquilo defendido por Poiães (Entrevista #1), quando afirma que “no primeiro ano é fundamental o tal trabalho que deve ocorrer para que os alunos do primeiro ano percebam da importância de ser um seguidor, de cumprir ordens, de acatar” (Tabela 6, Apêndice F). No mesmo sentido, também vai ao encontro da ideia de Guerra (Entrevista #2), na medida em que este refere que “Os alunos quando entram são condicionados no seu comportamento, na sua conduta (...) existe liberdade de pensamento, mas não existe uma liberdade total de ação” (Tabela 6, Apêndice F). Esta ideia está ainda de acordo com a opinião de Torres (Entrevista #5), quando este afirma que é importante que o aluno “interprete e assuma desde logo no início do seu

processo formativo todas as regras de conduta intrínsecas à condição policial” (Tabela 6, Apêndice F). Note-se que 80% dos entrevistados consideram sim, que é importante o processo de integração dos alunos do primeiro ano do curso (Tabela 5, Apêndice F).

Neste âmbito, observa-se que o protagonismo do estatuto e da carreira de Oficial de Polícia é um fator relevante para o concurso dos alunos a este curso específico. Ao analisar a Tabela 27 (Apêndice L), observamos que 68,1% dos alunos afirmam que optaram pela PSP, concretamente pelo ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou das Forças Armadas, principalmente porque se identificam mais com a PSP do que com as restantes Instituições. No mesmo sentido, ao analisarmos detalhadamente a Tabela 29 (Apêndice N), verificamos que, em termos de taxa de importância, 96,4% dos alunos inquiridos consideram que o facto de os Oficiais de Polícia terem uma carreira estimulante foi importante para o seu concurso ao CFOP. No mesmo sentido também, em termos de taxa de importância, 77,6% dos alunos inquiridos consideram que o facto de o Oficial de Polícia representar uma profissão e um cargo de prestígio, foi importante para o seu concurso ao CFOP. Esta ideia é correspondente com a opinião de Poiares (Entrevista #1), quando refere “o estatuto” e “o prestígio e o protagonismo que o Oficial de Polícia tem” (Tabela 10, Apêndice H). Corresponde também com a ideia de Guerra (Entrevista #2), quando afirma que “a carreira de Oficiais de polícia (...) é aliciante, é variada, é diversificada” (Tabela 10, Apêndice H). Está também de acordo com a opinião de Torres (Entrevista #5), quando afirma que esta é “uma carreira aliciante” (Tabela 10, Apêndice H). Note-se que 60% dos entrevistados concordam com esta ideia de que, atualmente, o protagonismo do estatuto e da carreira de Oficial de Polícia, inseridos na imagem dos Oficiais da PSP e da própria PSP, são importantes para o concurso dos alunos ao CFOP (Tabela 9, Apêndice H).

Através da revisão bibliográfica, dos resultados obtidos da análise de conteúdo das entrevistas e do produto da análise das respostas ao inquérito por questionário, procurámos confirmar os objetivos traçados inicialmente, bem como efetuar a verificação de todas as hipóteses de estudo. No que respeita ao 1.º Objetivo de Investigação – **Perceber as razões da candidatura dos jovens ao ISCPSI para frequentar o CFOP** – ao efetuarmos uma análise da Tabela 23 (Apêndice L) e da Tabela 29 (Apêndice N), conseguimos compreender que, para 80,4% dos atuais alunos do CFOP, o ISCPSI foi a principal escolha no Acesso ao Ensino Superior. Em termos de taxa de importância para a sua candidatura ao curso, conseguimos aferir que: o fator “*Amigos*” tem uma representação de 59,4%; o fator “*Familiares*” tem uma representação de 90,5%; o fator “*Carreira estimulante*” tem uma representação de 96,4%; o fator “*Emprego seguro e estável*” tem uma representação de

91,3%; o fator “*Remuneração*” tem uma representação de 83,4%; o fator “*Profissão e cargo de prestígio*” tem uma representação de 77,6%; e o fator “*Modelo de comportamento dos Oficiais de Polícia*” tem uma representação de 65,2%. Feita esta análise, conclui-se que as principais razões da candidatura dos jovens ao ISCPSI para frequentar o CFOP são: o facto de a carreira de Oficial de Polícia ser uma carreira estimulante (96,4%); o facto de representar um emprego seguro e estável (91,3%); e os seus familiares (90,5%). Deste modo, consideramos que o 1.º Objetivo de Investigação foi alcançado.

Relativamente ao 2.º Objetivo de Investigação – **Perceber as principais razões que levaram os candidatos a escolherem concretamente o ISCPSI e não outra Força de Segurança ou as Forças Armadas** – ao efetuarmos uma análise da Tabela 9 (Apêndice H) e das Tabelas 24, 25 e 27 (Apêndice L), conseguimos compreender que algumas dessas razões poderão estar alocadas ao prestígio do CFOP e da função de Oficial de Polícia e ao protagonismo, em termos de estatuto e carreira, dessa mesma função, comparando a PSP com outra Força de Segurança e com as Forças Armadas. Aliás, observa-se que apenas 18,1% dos atuais alunos do CFOP concorreram simultaneamente a outra Força de Segurança e que apenas 24,6% dos atuais alunos do CFOP concorreram simultaneamente a algum ramo das Forças Armadas. Verifica-se, neste âmbito, que 68,1% dos atuais alunos do CFOP fizeram especificamente a escolha PSP/ISCPSI, precisamente por se identificarem mais com a PSP do que com as restantes Instituições. Verifica-se, igualmente, que 12,3% dos alunos fizeram esta escolha devido ao facto de já terem familiares na PSP, e que 15,9% dos alunos o fizeram porque não concorreram a mais nada. Feita esta análise, conclui-se que a principal razão que levou os atuais alunos do CFOP, enquanto candidatos, a escolherem concretamente o ISCPSI e não outra Força de Segurança ou as Forças Armadas foi o facto de se identificarem mais com a PSP do que com as restantes Instituições. Deste modo, consideramos que o 2.º Objetivo de Investigação foi alcançado.

No que concerne ao 3.º Objetivo de Investigação – **Compreender, em traços gerais, o processo evolutivo que os alunos experimentam ao longo do CFOP** – ao efetuarmos uma análise das Tabelas 1 e 2 (Apêndice D), das Tabelas 3 e 4 (Apêndice E), das Tabelas 5 e 6 (Apêndice F), das Tabelas 7 e 8 (Apêndice G), das Tabelas 11 e 12 (Apêndice I), e da Tabela 28 (Apêndice M), conseguimos, de um modo geral, designar alguns indicadores preponderantes do curso e que geram o tal processo evolutivo que os alunos experienciam. Essa evolução é pautada por um acompanhamento interno distinto, no que concerne ao internato e à existência de um Corpo de Alunos. Os alunos experienciam diversas vivências, decorrentes do internato e, ao longo do curso, sentem concretamente a presença do Corpo

de Alunos no seu percurso académico. Há uma componente deveras relevante a elencar, que é a conduta exigida aos alunos do CFOP, ou seja, é expectável que um aluno deste curso se comporte de determinada maneira e que tenha determinada postura. Esta conduta é transmitida aos alunos, ao longo do curso, a respeito de determinados valores, princípios e padrões de atuação que os mesmos devem adotar e pelos quais devem pautar o seu comportamento. Há que sublinhar que, para além da vertente pessoal e da vertente académica, há também uma componente técnica, na medida em que os alunos têm uma formação especializada para a função de Oficial de Polícia. Existe, neste sentido, uma preparação técnica e comportamental para que estejam preparados para as necessidades da sua futura função. São trabalhadas competências em termos de organização, capacidade de adaptação, comando, gestão, liderança, tomada de decisão. Observa-se que há, claramente, um amadurecimento do aluno ao longo do curso, no que concerne à sua forma de estar, postura, responsabilidade e maturidade. Aliás, verifica-se que, em termos de taxa de concordância, 90,6% dos atuais alunos do CFOP consideram que os valores e padrões comportamentais que experienciaram no curso serão importantes para si enquanto Oficiais de Polícia. Do mesmo modo, 89,2% dos alunos consideram que o curso fomentou as suas capacidades de entreajuda, trabalho em equipa e camaradagem. Nesta senda, 87,7% dos alunos consideram que o curso fomentou as suas capacidades de gestão e 73,9% consideram que o curso fomentou as suas capacidades de liderança. Feita esta análise, foi possível compreender, em traços gerais, o processo evolutivo que os alunos experimentam ao longo do CFOP e, portanto, considera-se alcançado o 3.º Objetivo de Investigação.

Em relação ao 4.º Objetivo de Investigação – **Perceber se os alunos consideram que, com as aprendizagens providenciadas pelo CFOP, se sentem preparados para exercer a função de comando no futuro** – ao efetuarmos uma análise da Tabela 28 (Apêndice M), observamos que, em termos de taxa de concordância, 68,8% dos alunos consideram que o facto de terem frequentado o CFOP fará com que estejam preparados para exercer a função de comando. Verifica-se que 17,4% não têm uma opinião ainda concreta, ao escolherem a opção “*Nem concordo nem discordo*”, o que também significa que não discordam da afirmação. Se agregarmos as percentagens de “*Discordo totalmente*” e “*Discordo*”, temos uma percentagem de discordância de 13,7%. Deste modo, conclui-se que a maioria dos atuais alunos do CFOP consideram que, com as aprendizagens providenciadas pelo curso, se sentem preparados para exercer a função de comando no futuro. Neste âmbito, considera-se o 4.º Objetivo de Investigação como alcançado.

No que respeita à Hipótese de Estudo 1 – **Os alunos que já eram polícias adaptam-se mais facilmente ao comportamento expectável por parte de um aluno do ISCPSI, do que os alunos que não eram polícias** – efetuámos uma relação entre a questão “*Antes de entrar no ISCPSI já era polícia?*” e a questão “*Considero que foi fácil a minha adaptação comportamental face ao expectável por parte de um aluno do ISCPSI*”. Utilizando o *software* SPSS como instrumento, efetuámos o teste de *Mann-Whitney U*<sup>16</sup> e verificámos que as diferenças de opinião dos alunos que já eram polícias antes do curso e dos que não tinham essa experiência, relativas à sua facilidade de integração comportamental, não são significativas<sup>17</sup>, ou seja, a experiência anterior parece não influenciar significativamente a adaptação comportamental dos alunos. Através da análise da Tabela 30 (Apêndice O), observa-se que, em termos de taxa de concordância, 70,9% dos alunos que não eram polícias consideram que se adaptaram facilmente, e 69,1% dos alunos que já eram polícias também consideram que se adaptaram facilmente. Valores, portanto, idênticos. No mesmo sentido, verifica-se que, em termos de taxa de discordância (soma das percentagens de “*Discordo totalmente*” e “*Discordo*”), 12,5% dos alunos que não eram polícias consideram que não se adaptaram facilmente, e 14,3% dos alunos que já eram polícias também consideram que não se adaptaram facilmente. Valores, do mesmo modo, idênticos. Assim, consideramos que a Hipótese de Estudo 1 não se verifica, na medida em que o facto de os alunos já terem sido polícias ou não, antes de ingressarem no CFOP, não aparenta influenciar, em termos diferenciadores, a sua facilidade ou dificuldade de adaptação face ao comportamento expectável por parte de um aluno do ISCPSI.

Relativamente à Hipótese de Estudo 2 – **Os alunos oriundos de zonas rurais tiveram conhecimento da existência do ISCPSI principalmente através da sua Escola Secundária** – efetuámos uma relação entre a zona de residência dos alunos e a questão “*Teve conhecimento do ISCPSI primordialmente através de*”. Para a análise desta Hipótese, fez-se uma recodificação da variável “*teve conhecimento do ISCPSI*” de modo a agregar respostas semelhantes, ficando com a distribuição que se observa na Tabela 31 (Apêndice O). Ao cruzarmos esta informação com a variável “*zona de residência*” obtivemos a distribuição da Tabela 32 (Apêndice O). A utilização da estatística de Qui-quadrado permitiu verificar que não há uma associação significativa entre as fontes de informação e a zona de residência, ou seja, os alunos de zonas rurais não se distinguem de forma significativa dos seus pares de

---

<sup>16</sup> Os pressupostos do teste Qui-quadrado não estavam garantidos, pois havia 30% de células com valores esperados abaixo de 5

<sup>17</sup>  $U(4)=1831,000, p=0,355$

zonas urbanas, relativamente à forma como ficaram a conhecer o ISCPSI<sup>18</sup>. Observa-se que nem os alunos oriundos de zonas rurais, nem os alunos oriundos de zonas urbanas tiveram conhecimento do ISCPSI principalmente através da sua Escola Secundária. Tanto uns como outros tiveram conhecimento do Instituto principalmente através da sua família (34,1% e 50,6%, respetivamente). Assim, consideramos que a Hipótese de Estudo 2 não se verifica.

No que concerne à Hipótese de Estudo 3 – **Os alunos que já eram polícias consideram que os Cadetes já deveriam ter algum tipo de experiência enquanto Agentes, antes de ingressarem no CFOP** – efetuámos uma relação entre a variável “*já ser polícia antes de entrar no ISCPSI*” e a questão “*Antes de ingressar no CFOP, os Cadetes já deveriam ter experiência profissional enquanto Agentes*”. A utilização da estatística de Qui-quadrado permitiu verificar que há uma diferença significativa entre a opinião dos inquiridos que já tinham sido agentes e os que não tinham sido, relativamente à necessidade de experiência prévia dos cadetes, sendo os primeiros mais favoráveis. Os inquiridos que antes de entrar na formação já tinham sido polícias têm uma opinião mais favorável relativamente à necessidade de haver essa experiência prévia<sup>19</sup>. Através da análise da Tabela 33 (Apêndice O), observamos que, em termos de taxa de concordância, 71,4% dos alunos que já eram polícias consideram que, antes de ingressar no CFOP, os cadetes já deveriam ter experiência profissional enquanto agentes. Deste modo, consideramos que a Hipótese de Estudo 3 se encontra verificada.

Em relação à Hipótese de Estudo 4 – **Os alunos do quinto ano gostam mais de ter funções de responsabilidade do que os alunos dos restantes anos** – efetuámos uma relação entre a variável “*ser de determinado ano*” (1.º; 2.º; 3.º; 4.º; ou 5.º) e a questão “*Gosto de ter funções de responsabilidade*”. Utilizando o teste de *Kruskal-Wallis*<sup>20</sup>, verifica-se que as diferenças de opinião dos alunos ao longo do curso relativamente ao gosto por cargos de responsabilidade não são significativas<sup>21</sup>, ou seja, o ano de curso não parece estar associado ao maior ou menor gosto por cargos de responsabilidade. Através da análise da Tabela 34 (Apêndice O), em termos de taxa de concordância, verificamos que 86,7% dos alunos do primeiro ano, 89,2% dos alunos do segundo ano, 83,4% dos alunos do terceiro ano, 96,7% dos alunos do quarto ano e 88,4% dos alunos do quinto ano gostam de ter funções de responsabilidade. Mesmo com algumas (diminutas) diferenças de valor, podemos afirmar

---

<sup>18</sup>  $\chi^2(4)=5,416, p=0,247$

<sup>19</sup>  $\chi^2(4)=39,774, p<0,001$

<sup>20</sup> Mais uma vez, os pressupostos do teste Qui-quadrado não estavam garantidos, pois havia 50% de células com valores esperados abaixo de 5

<sup>21</sup>  $K(4)=2,644, p=0,619$



que a grande maioria dos alunos de cada ano gosta de ter funções de responsabilidade. Através dos valores obtidos, concluímos que tanto a maioria dos alunos do quinto ano como a maioria dos alunos dos restantes anos gostam de ter funções de responsabilidade. Nesse sentido, consideramos que a Hipótese de Estudo 4 não se verifica.

No que respeita à Hipótese de Estudo 5 – **As expectativas de futuro relativamente à carreira policial são semelhantes entre os cinco anos** – efetuámos uma relação entre a variável “*ser de determinado ano*” (1.º; 2.º; 3.º; 4.º; ou 5.º) e a afirmação “*Tenho como objetivo alcançar os mais altos cargos dentro da PSP*”. Através da análise da Tabela 35 (Apêndice O), observa-se que as expectativas de futuro são específicas de cada curso e diferem de um para outro, e que para cada ano não são semelhantes. Para esta afirmação temos, em termos de taxa de concordância: 50% dos alunos do primeiro ano; 60,7% dos alunos do segundo ano; 58,3% dos alunos do terceiro ano; 46,6% dos alunos do quarto ano; e 11,5% dos alunos do quinto ano. Por outro lado, fizemos também uma relação entre a variável “*ser de determinado ano*” (1.º; 2.º; 3.º; 4.º; ou 5.º) e a afirmação “*No futuro, gostaria de me manter com as funções de Comandante de Esquadra o máximo de tempo possível*”. Através da análise da Tabela 36 (Apêndice O) temos, em termos de taxa de concordância e para esta afirmação: 20% dos alunos do primeiro ano; 14,3% dos alunos do segundo ano; 29,2% dos alunos do terceiro ano; 23,3% dos alunos do quarto ano; e 34,6% dos alunos do quinto ano. Para esta segunda afirmação, as taxas de resposta já se encontram mais niveladas. Utilizando o teste de *Kruskal-Wallis*<sup>22</sup>, verifica-se que há uma diferença significativa nas opiniões dos alunos dos diferentes anos do curso, na afirmação “*Tenho como objetivo alcançar os mais altos cargos dentro da PSP*”<sup>23</sup>, mas não na afirmação “*No futuro, gostaria de me manter com as funções de Comandante de Esquadra o máximo de tempo possível*”<sup>24</sup>. Assim, denota-se que as expectativas de futuro relativamente à carreira policial se vão moldando ao longo dos anos do curso, tendo em conta o processo evolutivo e o amadurecimento dos alunos. Como as duas afirmações supramencionadas são as únicas do *corpus* do questionário que se inserem num universo de expectativas de futuro relativamente à carreira policial, consideramos que a Hipótese de Estudo 5 se verifica parcialmente.

---

<sup>22</sup> Os pressupostos do teste Qui-quadrado não estavam garantidos, visto que havia mais de 25% de células com valores esperados abaixo de 5

<sup>23</sup>  $K(4)=13,666, p=0,008$

<sup>24</sup>  $K(4)=6,929, p=0,140$

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

Na fase final desta investigação, pretendemos apresentar as principais conclusões deste estudo. Nesta medida, propomo-nos a resolver a problemática da investigação, no que concerne à pergunta de partida inicial formulada, e a projetar as principais conclusões da dissertação. Do mesmo modo, são elencadas as limitações denotadas no estudo, tal como algumas recomendações e sugestões para eventuais investigações futuras.

No que alude à problemática de investigação, este estudo incidiu sobre a transformação comportamental dos alunos do CFOP, desde o seu ingresso até terminarem o ano de AOP. A nossa Pergunta de Partida foi a seguinte: **“Como serão os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação promovido pelo ISCPSI contribuiu para tal?”**. Para responder a esta questão é importante, primeiramente, ressaltar que o processo de modelamento dos alunos, ao longo dos cinco anos do curso, pode levar a percursos e saídas distintos, o que leva também a perfis diferentes aquando do término do mesmo. Neste sentido, o foco essencial esteve em compreender o processo evolutivo do aluno, ao longo dos cinco anos do CFOP. Por outras palavras, perceber como o aluno se vê a si próprio, como vê o curso, com se vê a si relativamente ao curso e quais são as suas expectativas de futuro. Conclui-se que os futuros Oficiais de Polícia, atuais alunos do CFOP, têm uma formação completamente multifacetada. São sujeitos a um ensino especializado, com um processo de integração na organização da PSP muito criterioso e específico. Ao longo do curso experienciam inúmeras vivências, derivadas do internato, do contacto entre alunos e da presença do próprio Comando do Corpo de Alunos. São doutrinados ao nível dos valores, princípios e padrões comportamentais, em termos éticos e deontológicos, na preparação para uma função específica. Entende-se, portanto, que a especificidade da função de Oficial de Polícia requer esta formação altamente especializada em termos pessoais, académicos e técnicos. Os alunos vão aprimorando a sua dimensão comportamental, a sua postura, conduta e forma de estar para o exercício de tal função. Aprendem a gerir, liderar, comandar, a tomar decisões e ter consciência das suas consequências. Há uma forte componente hierárquica, o que faz com que os alunos saibam o seu lugar na Instituição e o que a Instituição espera deles. Neste sentido, é-lhes fornecida uma panóplia de ferramentas para que eles sejam capazes de perceber a mudança e para que tenham o traquejo suficiente para trilharem os seus próprios caminhos, com responsabilidade, em consonância com o que se espera deles.

Verifica-se que, com o curso, os alunos amadurecem mais rapidamente e que, aquando do seu término, são jovens muito mais maduros do que anteriormente. Há um conjunto de desafios que são colocados ao longo do curso que potenciam esse amadurecimento distinto, na medida em que o curso é provido de características que favorecem o desenvolvimento de competências sociais específicas nos alunos, em linha com os vetores institucionais. O próprio nível de responsabilidade ao longo do curso vai sendo incrementado sendo que, com este processo de formação, parte-se de alunos completamente dependentes para se chegar a alunos independentes e autónomos. Verifica-se também que existe um desenvolvimento gradual dos alunos ao longo do curso, na medida em que, quando terminam o quinto ano, a sua bagagem é enorme, em termos de conhecimentos académicos, técnicos, práticos e científicos. Há, claramente, um percurso de evolução contínua entre o candidato que entra e o Oficial que sai do curso. O aluno amadurece tecnicamente e em termos de personalidade até, pois consegue conformar o seu pensamento num mosaico de conhecimentos que foi adquirindo ao longo do curso. É mais maduro na forma como encara a vida e as adversidades, tanto a nível pessoal como a nível profissional. A formação promovida no ISCPSI é desenvolvida implementando um modelo de comportamento ajustado à natureza da cultura organizacional da PSP. O ISCPSI, através do CFOP, prepara cidadãos-alunos para exercerem uma função específica: Oficiais de Polícia. Conclui-se que os futuros Oficiais de Polícia são indivíduos para os quais o apoio da família é fundamental ao longo do curso (taxa de concordância de 96,3%, Tabela 28, Apêndice M). São indivíduos que, se voltassem a escolher no dia de hoje, escolhiam novamente o CFOP, sem qualquer tipo de dúvida (taxa de concordância de 87,7%, Tabela 28, Apêndice M). Estes são sujeitos que seguem os valores e princípios que assimilam no ISCPSI, e consideram que esses padrões de comportamento irão ser um substrato importante no futuro, na sua função de Oficial de Polícia (taxa de concordância de 90,6%, Tabela 28, Apêndice M). Estes indivíduos consideram claramente, e têm a noção de que, enquanto Comandantes de Esquadra, as suas relações interpessoais com os seus subordinados irão ser relevantes para o desempenho da sua função (taxa de concordância de 95,7%, Tabela 28, Apêndice M). Os futuros Oficiais de Polícia são, portanto, sujeitos que, através do processo educacional e formativo promovido pelo ISCPSI, se tornam quase como “cidadãos completos”, na medida em que terminam o curso com uma abrangência muito diversificada de conhecimentos, em termos genéricos, e com competências e conhecimentos específicos para desempenharem a função de Oficial de Polícia com brio e destreza.

Após estas conclusões finais, importa ressaltar que se pretende que este estudo funcione como um contributo na matéria de elaboração de um ou mais perfis do Oficial de Polícia. Cedo compreendemos que, para dar um primeiro passo nesta matéria, nos deveríamos centrar naquilo que é a formação do Oficial de Polícia, na contemporaneidade. Hodiernamente, os Oficiais de Polícia têm a sua génese no CFOP, através do ISCPSP. Neste âmbito, o objetivo primordial desta investigação passou por perceber, no cômputo geral, quem são os atuais alunos que integram o CFOP e de que modo se desenrola o seu processo evolutivo e formativo ao longo do curso. Desta forma, com a realização desta dissertação, acreditamos ter alcançado todos os objetivos traçados inicialmente, tal como a verificação das cinco hipóteses formuladas e a respetiva resposta à problemática de investigação.

No que concerne às limitações para a realização do estudo em apreço, elencamos, primordialmente, a questão pandémica atual, com a incidência do vírus SARS-CoV-2 a nível mundial e, concretamente, no nosso país. Neste sentido, não foi possível realizar todas as entrevistas planeadas presencialmente e a aplicação do inquérito por questionário teve, de igual modo, de ser efetuada através de meios digitais.

Relativamente a recomendações para eventuais investigações futuras, exortamos para que se adote um estudo complementar e aprofundado, mas centrado numa abordagem longitudinal, na medida em que, como cada curso tem um ano de ingresso diferente, seria interessante fazer um acompanhamento do processo evolutivo dos alunos de um curso específico durante os cinco anos, ou seja, do 1.º (primeiro) ao 5.º (quinto). Um estudo desta natureza iria, em termos científicos, contribuir positivamente para resultados mais fiáveis e fundamentados para um avanço relevante na investigação neste âmbito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achim, A.-C. (2017). Managing the dangerous nature of police activity: Vulnerabilities, threats and associated work risk factors. *Proceedings of the International Management Conference: The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century*.
- Almeida, F. (1999). *1984/1999, 15 anos ao serviço de Portugal* (1ª ed.). Lisboa: Escola Superior de Polícia.
- Almeida, P. P., & Rebelo, G. (2011). *A Era Da Competência: um Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Alves, A. C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Revista da Guarda Nacional Republicana.
- André, A. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Anshel, M. H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in Police work. *Criminal Justice and Behavior*. doi:10.1177/0093854800027003006
- Armstrong, M. (2005). *Como ser Ainda Melhor Gestor*. Lisboa: Actual Editora.
- Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo* (4.ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Bessa, F. J. (2005). *Os Jovens e as Forças de Segurança Portuguesas - Estudo Comparativo*. Lisboa: Instituto Superior de Ciência do Trabalho e da Empresa.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégia de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, T. (1994). *Psychological Services for Law Enforcement*. New York: John Wiley & Sons.
- Borges, F. (2013). *O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* Lisboa: ISCPSI.
- Borges, F. (2014). Competências do gestor e do líder. Estudo de caso. *Economia & Empresa*, 89-120.
- Bottoms, A., & Tankebe, J. (2012). Beyond procedural justice: A dialogic approach to legitimacy in criminal justice. *Journal of Criminal Law and Criminology*.

- Bottoms, A., & Tankebe, J. (2013). 'A voice within': Power-holders' perspectives on authority and legitimacy. Em J. Tankebe, & A. Liebling, *Legitimacy and criminal justice: Na international exploration* (pp. 60-82). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780198701996.003.0005
- Bradford, B., & Quinton, P. (2014). Self-legitimacy, Police culture and support for democratic policing in na english constabulary. *The British Journal of Criminology*. doi:doi:10.1093/bjc/azu053
- Bradford, B., Quinton, P., Myhill, A., & Porter, G. (2014). Why do 'the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European Journal of Criminology*. doi:doi:10.1177/1477370813491898
- Branco, J. (2020). *O Burnout na Polícia de Segurança Pública: causas e engagement*. Lisboa: ISCPSI.
- Brandl, S. G., & Stroshine, M. S. (2003). Toward and understanding of the physical hazards of Police work. *Police Quarterly*. doi:10.1177/1098611103253514
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento, Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora R.
- Cascão, F. (2005). *Gestão Por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*. Edições IPAM.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Chaves, C. (1997). *Comando e Liderança*. Lisboa: Escola Superior de Polícia.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas - Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*. São Paulo: Edição Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Clemente, P. J. (2013). Polícia e segurança: breves notas. *Política Internacional e Segurança*, 141-171.

- Costa, P. J. (2011). *Quem são os Jovens que Decidiram optar por uma Carreira Policial*. Lisboa: ISCPSI.
- Dias, A. (2001). *Liberdade, Cidadania e Segurança*. Coimbra: Almedina.
- Drucker, P. F. (1993). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*. Lisboa: Actual Editora.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. (2008). *Management*. New York: HarperCollin.
- Duarte, R. F. (2020). *Autolegitimidade policial: O impacto da publicidade negativa da atividade policial pelos mass media*. Lisboa: ISCPSI.
- Durão, S. (2010). Carreiras subjectivas entre agentes da Polícia de Segurança Pública em Portugal. *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 9-44.
- Dutra, J. S. (2001). *Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Elias, L. (2018). *Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e prospetiva*. Lisboa: ISCPSI-ICPOL.
- Elias, L., Felgueiras, S., & Pais, L. G. (2017). Planning and policing of public demonstration: A case study. *Police Science and Research Bulletin*. Obtido de <https://bulletin.cepol.europa.eu/index.php/bulletin/article/view/250/214>
- Espinheira, D. (2009). *Gestão do Capital Humano por Competências: estudo exploratório em empresas de conhecimento intensivo*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Fleury, A., & Fleury, M. (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competência. *Revista de Administração de Empresas*, 44-57.
- Follet, M. P. (2017). *Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade*. Lisboa: Sílabo.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Gerber, M. M., & Jackson, J. (2016). Justifying violence: Legitimacy, ideology and public support for Police use of force. *Psychology, Crime & Law*.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Goleman, D., & Bennis, W. O. (2009). *Transparência - Como os Líderes podem criar uma Cultura de Sinceridade*. Lisboa: Gradiva.

- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Gouveia, P. M. (2009). O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. Em *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSI em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*. Coimbra: Almedina.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Hogg, M. (2005). Social Identity and Leadership. Em D. Messick, & R. Kramer, *The Psychology of Leadership* (pp. 53-81). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holmes, S. T., Reynolds, K. M., Holmes, R. M., & Faulkner, S. (1998). Individual and situational determinands of police force: Na examination of threat presentation. *American Journal of Criminal Justice*. doi:10.1007/BF02887285
- Jackson, R. A., Mondak, J. J., & Huckfeldt, R. (2008). Examining the possible corrosive impact of negative advertising on citizens attitudes toward politics. *Political Research Journal*.
- Klein, D. (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 1-12.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence - essai sur un attracteur étrange*. Paris: Quatrième Tirage.
- Leal, G. (2013). Socialização em uma instituição total: implicações da educação em uma academia militar. *Educ. Soc.*, 34, 389-406.
- Liberman, A. M., Best, S. R., Metzler, T. J., Fagan, J. A., Weiss, D. S., & Marmar, C. R. (2002). Routine occupational stress and psychological distress in police. *Policing. Na International Journal of Police Strategies & Management*. doi:10.1108/136395102
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice, Critical Issues in Social Justice*. New York: Springer Science, Bussiness Media.



- Macedo, L. (2020). *A ATIVIDADE POLICIAL NAS MANIFESTAÇÕES POLÍTICAS: O QUE DIZEM AS TELEVISÕES*. Lisboa: ISCPSI.
- Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.
- Machado, A. R., Machado, D. M., & Portugal, M. N. (2013). *Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martin, S. E. (1982). *Breaking and Entering: Policewomen on Patrol*. Berkeley: University of California Press.
- Mazerolle, L., Bennett, S., Davis, J., Sargeant, E., & Manning, M. (2013). *Legitimacy in policing: A systematic review*. Campbell Systematic Reviews.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mendes, J., & Sarmento, M. (2009). A importância da gestão de competências nas organizações. *Economia & Empresa*, 114-139.
- Messick, D. (2005). On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers. Em D. Messick, & R. Kramer, *The Psychology of Leadership* (pp. 81-97). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégias: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moscovici, S., & Duveen, G. (2003). *Representações Sociais: Investigações em Psicologia Social* (P. A. Guareschi, Trans.). Petrópolis: Vozes.
- Neves, G. (2018). *OLHAR PARA O INFINITO: A VALIA DO INTERNATO NA FORMAÇÃO DO OFICIAL DE POLÍCIA*. Lisboa: ISCPSI.
- Nix, J., & Wolfe, S. E. (2016). Sensitivity to the Ferguson Effect: The role of managerial organizational justice. *Journal of Criminal Justice*.
- Nix, J., Wolfe, S. E., Rojek, J., & Kaminski, R. J. (2014). Trust in the Police: The influence of procedural justice and perceived collective efficacy. *Crime & Delinquency*.
- Nonaka, I. (2006). A Empresa Criadora de Conhecimento. *Aprendizagem Organizacional - Os Melhores Artigos da Harvard Business Review*.
- Nunes, S. A. (1999). *A Função do Comandante de Esquadra: Gerir/Liderar/Comandar*. Lisboa: ISCPSI.
- Nye, J. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.

- Oliveira, J. F. (2015). *A manutenção da ordem pública em democracia*. Lisboa: ISCPSI.
- Parente, C. (2003). *Construção Social das Competências Profissionais: Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Porto: Universidade do Porto.
- Parry, S. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?). *Training*, 58-64.
- Paymal, F. (2008). *La construction identitaire de l'élève officier à l' Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (I.S.C.P.S.I). Ecole supérieure de police portugaise*. Lisboa: Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Perez, M. (2005). Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. *Trabalho e Educação*, 57-65.
- Pigeau, R., & McCann, C. (2002). Reconceptualizing command and control. *Canadian Military Journal*, 53-54.
- Pinto, C. A., Rodrigues, J. A., Melo, L. T., Moreira, M. A., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Pocinho, M., & Chambel, M. J. (2008). *Burnout e Engagement em Contexto Organizacional: Estudos com Amostras Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- Resende, E. (2000). *O livro das Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Risso, M. I. (2018). *Da Prevenção à Incriminação: Os Múltiplos Sentidos da Abordagem Policial*. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Rodrigues, C. (2007). *Integração dos estudantes no ISCPSI: um estudo preliminar*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de Gestão das Organizações*. Parede: Edix.
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Russel, L. M. (2014). An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and burnout among police. *Management Research*. doi:10.1108/MRR-10-2012-0227

- Santo, P. E. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Sílabo.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Silva, F. C. (2017). *Ser Polícia: a Minha Escolha*. Instituto da Defesa Nacional.
- Silva, P. (2008). *Competências Transversais dos Licenciados e sua Integração no Mercado de Trabalho*. Minho: Universidade do Minho.
- Silva, R. (1999). *A Formação dos Oficiais de Polícia*. Lisboa: ISCPSI.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de Gestão nas Organizações* (1ª ed.). Oeiras: Letras e Conceitos.
- Sousa, A. (2002). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Sousa, C. A. (2014). *A FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE POLÍCIA: UMA PERSPETIVA CUSTO-BENEFÍCIO*. Lisboa: ISCPSI.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Tankebe, J. (2014). *Rightful authority: Exploring the structure of Police self legitimacy*. doi:10.2139/ssrn.2499717
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Editora Dashofer Holding.
- Trinkner, R., Kerrison, E. M., & Goff, P. A. (2019). The force of fear: Police stereotype threat, self-legitimacy, and support for excessive force. *Law and Human Behavior*.
- Valente, M. M. (2009). *Teoria Geral do Direito Policial* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Valente, M. M. (2012). *Os Desafios Emergentes de uma Polícia de um Estado de Direito e Democrático*. Lisboa: ISCPSI.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. California: University of California Press.
- Zarifan, P. (2002). *O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac.

**Legislação e documentos consultados**

Decreto nº 10/04 de 1976. Constituição da República Portuguesa. *Diário da República*, n.º 86/1976, Série I.

Decreto-Lei n.º 423/82, de 15 de outubro. *Diário da República*, n.º 239/1982, Série I. (Cria na Polícia de Segurança Pública a Escola Superior da Polícia).

Resolução de Conselho de Ministros n.º 37/2002. Código Deontológico do Serviço Policial. *Diário da República*, n.º 50/2002, Série I-B.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, n.º 168/2007, Série I.

Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto. Lei de Organização da Investigação Criminal. *Diário da República*, n.º 165/2008, Série I.

Lei n.º 53/2008 de 29 de agosto. Lei de Segurança Interna. *Diário da República*, n.º 167/2008, Série I.

Decreto-Lei n.º 275/2009, de 2 de outubro. Estatuto do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. *Diário da República*, n.º 192/2009, Série I.

Portaria n.º 230/2010, de 26 de abril. Regulamento do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. *Diário da República*, n.º 80/2010, Série I.

Despacho n.º 7902/2010 de 14 de dezembro. *Diário da República*, n.º 87/2010, Série II. Polícia de Segurança Pública – Direção Nacional. (Estrutura curricular e plano de estudos integrados conducente ao grau de mestre em Ciências Policiais).

Decreto-Lei nº 243/2015, de 19 de outubro. Estatuto Profissional do Pessoal com Funções Policiais da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República*, n.º 204/2015, Série I.

Plano Estratégico do ISCPSI (PE ISCPSI) para o quadriénio de 2017-2020. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, janeiro de 2017.

Estratégia PSP 20/22. Polícia de Segurança Pública, fevereiro de 2020.

Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial (LIDPOL). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, janeiro de 2021.

---

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

---

**Despacho de Autorização para realização de Entrevistas**

# POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 63/SECDE/2021

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE202000002ASP

Data: 2021-02-23

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

*Autorizado.*  
*02.3.2021*

Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos

Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia João Pedro Mosca Sanheiro irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia", sob orientação científica do Prof. Doutor Artur Rocha Machado.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas aos seguintes elementos policiais da PSP, as quais poderão ser levadas a cabo de forma presencial ou via e-mail:
  - Exmo. Sr. Superintendente-Chefe Pedro Clemente;
  - Exmo. Sr. Superintendente-Chefe Abílio Vieira;
  - Exmo. Sr. Superintendente José Bastos Leitão;
  - Exmo. Sr. Superintendente Sérgio Felgueiras;
  - Exmo. Sr. Superintendente Luís Guerra;
  - Exmo. Sr. Intendente Nuno Poiares;
  - Exmo. Sr. Comissário Bruno Torres.
4. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia João Sanheiro se compromete a não usar a informação fora do âmbito deste trabalho académico.

O Diretor  
  
José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R 1ª de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/1

**ANEXO 2**

---

**Despacho de Autorização para aplicação de Questionário**



## POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 86/SECDE/2021

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE202000002ASP

Data: 2021-03-08

Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos

Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

**Assunto:** PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia João Pedro Mosca Sanheiro irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia", sob orientação científica do Prof. Doutor Artur Rocha Machado.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a aplicação de um questionário online aos alunos, de nacionalidade portuguesa, que neste momento frequentam o Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), o qual será aplicado por e-mail.
4. Segue, em anexo, o modelo de questionário.
5. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação, tendo por objetivo verificar e analisar a existência de um perfil do futuro Oficial de Polícia. O estudo centra-se, deste modo, no CFOP, ou seja, nos Cadetes e Aspirantes que constituem os cinco anos do CFOP. O objetivo é perceber, no cômputo geral, quem é o aluno integrante do CFOP e que evolução sofre ao longo do Curso, através do processo educacional e formativo que experiencia no ISCPSP.
6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia João Sanheiro se compromete a não usar a informação fora do âmbito deste trabalho académico.

O Diretor

José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R. 1.º de Maio, n.º3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613800 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

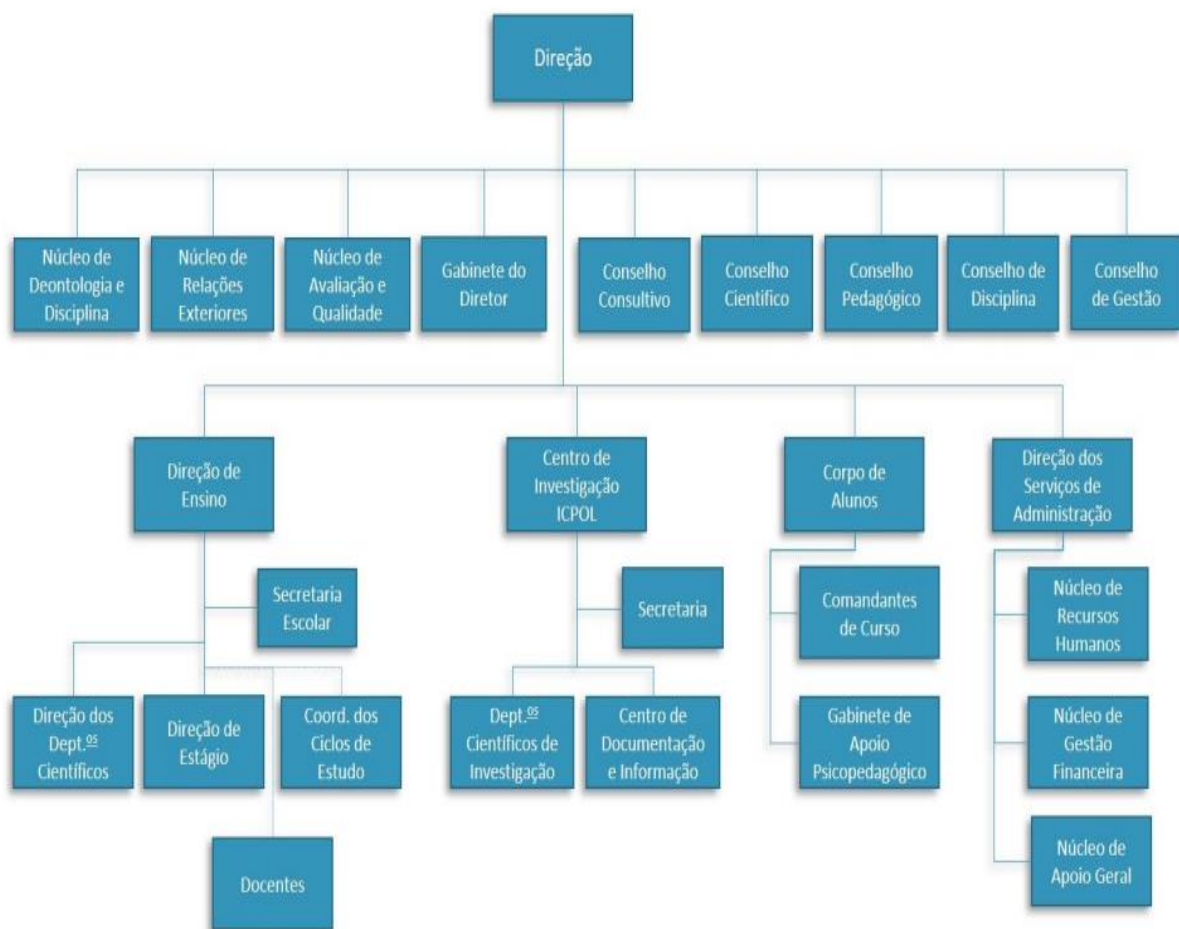
iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/1

**ANEXO 3**

---

**Organograma do ISCPSI**



---

**APÊNDICES**

**APÊNDICE A**

---

**Pedido de autorização para realização de Entrevistas**

## **POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**



### **Pedido de autorização para realização de entrevistas**

**Exmo. Senhor Diretor de Estágio,**

Eu, João Pedro Mosca Sanheiro, Aspirante a Oficial de Polícia, n.º 157251, a frequentar atualmente o 5.º ano do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado que tem como título “Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia”. A presente dissertação está a ser realizada sob a orientação do Senhor Professor Doutor Artur Rocha Machado.

No âmbito desta dissertação venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a formalizar pedido de autorização para a concessão de uma entrevista aos seguintes Oficiais de Polícia:

1. Sr. Superintendente-Chefe Pedro Clemente;
2. Sr. Superintendente-Chefe Abílio Vieira;
3. Sr. Superintendente José Bastos Leitão;
4. Sr. Superintendente Sérgio Felgueiras;
5. Sr. Superintendente Luís Guerra;
6. Sr. Intendente Nuno Poiães;
7. Sr. Comissário Bruno Torres.

A presente dissertação tem por objetivo traçar o perfil do futuro Oficial de Polícia. Neste sentido, compreender quem são os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação promovido pelo ISCPSP contribuiu para tal. O estudo centra-se deste modo no CFOP, ou seja, nos Cadetes e Aspirantes que constituem os 5 anos do CFOP. O objetivo é perceber, no cômputo geral, quem é o aluno integrante do CFOP e que evolução sofre ao longo do Curso, através do processo educacional e formativo que experiencia no ISCPSP.

## **POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**



Tendo em conta a experiência profissional, os conhecimentos e as funções desempenhadas pelos polícias indicados, a sua colaboração será uma mais-valia para esta dissertação. O que se pretende com estas entrevistas é compreender um pouco melhor todo o processo evolutivo que o aluno do CFOP sofre, desde que inicia o Curso como Cadete do 1.º ano, até ao momento em que o termina. A parte prática desta dissertação será composta pela aplicação de um inquérito por questionário a todos os alunos (de nacionalidade portuguesa) que frequentam atualmente o CFOP (1.º ano; 2.º ano; 3.º ano; 4.º ano e 5.º ano). Paralelamente também, através da aplicação de entrevistas aos Srs. Oficiais de Polícia supramencionados. Para melhor compreender todo o processo de aculturação ao ISCPSI, a que todos os alunos do CFOP são sujeitos, considera-se extremamente relevante a aplicação de entrevistas aos Srs. Oficiais que tenham exercido as funções de Direção do ISCPSI, Direção de Ensino e de Comandante do Corpo de Alunos, desde o início do 33.º CFOP até ao 37.º CFOP (atual 1.º ano). Note-se que o Sr. Comissário Bruno Torres foi Comandante do Corpo de Alunos em suplência, mas exercia tais funções, facto pelo qual também consta na lista referida. A identificação dos nomes dos entrevistados no estudo será decorrente de autorização dos próprios mediante consentimento informado.

O Aspirante a Oficial de Polícia João Pedro Mosca Sanheiro compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas à realização de investigação científica.

**Pede deferimento**

ISCPSI, Lisboa, 22 de fevereiro de 2021

A assinatura manuscrita de João Pedro Mosca Sanheiro, escrita em tinta preta.

João Pedro Mosca Sanheiro

Aspirante a Oficial de Polícia M/157251

**APÊNDICE B**

---

**Declaração de Consentimento Informado**



## **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



### **Declaração de Consentimento Informado**

Este documento encontra-se vinculado à Dissertação de Mestrado com o título “Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia” elaborada por João Pedro Mosca Sanheiro, Aspirante a Oficial de Polícia nº 3318/157251, no âmbito do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP)/Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP), ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Este estudo tem carácter voluntário. O entrevistado consente, de forma livre, esclarecida e informada, a gravação de áudio, na condição de se proceder à destruição da mesma logo após o seu tratamento.

O investigador compromete-se a guardar os dados recolhidos em condições seguras de armazenamento, não autorizando a partilha com terceiros. Toda a informação recolhida será exclusivamente utilizada para os fins desta investigação.

Neste sentido, declaro que decido livremente participar nesta investigação.

### **O Entrevistado**

---

---

**APÊNDICE C**

---

**Guião de Entrevista**

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Guião de Entrevista**

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

Aspirante a Oficial de Polícia João Sanheiro

**ENSAIO PARA ELABORAÇÃO DO PERFIL DE  
OFICIAL DE POLÍCIA**

**Esclarecimentos:**

A presente Entrevista insere-se no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado com o título “Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia” redigida pelo Aspirante a Oficial de Polícia João Pedro Mosca Sanheiro, n.º 157251, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, sob a orientação científica do Senhor Professor Doutor Artur Rocha Machado. É realizada no âmbito do 33.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP)/Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP).

Pretende-se, com a mesma, recolher informação sobre quem são os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação promovido pelo ISCP SI contribuiu para tal. Neste sentido, compreender um pouco melhor o processo evolutivo que o aluno do CFOP sofre, desde que inicia o Curso como Cadete do 1.º ano, até ao momento em que o termina.

O recurso às entrevistas constitui uma técnica inserida nos métodos qualitativos que visa aproveitar a experiência profissional, os conhecimentos na área e as funções desempenhadas pelos entrevistados, para consolidar os objetivos de estudo propostos. De salientar que a identificação dos nomes dos entrevistados no estudo será decorrente de autorização dos próprios mediante consentimento informado.

João Sanheiro  
Aspirante a Oficial de Polícia

## **Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia**

**Entrevista:** \_\_\_\_\_

**Categoria:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Na sua ótica, quais as principais diferenças existentes entre o ISCPSI e um Estabelecimento de Ensino Superior comum?
2. Na sua opinião, que tipo de competências os alunos do CFOP adquirem que não seriam adquiridas noutra Estabelecimento de Ensino Superior?
3. Considera que, através do CFOP, o Cadete amadurece mais rapidamente do que amadureceria caso não tivesse ingressado neste curso? De que modo?
4. Na sua visão, existem diferenças observáveis entre o padrão comportamental dos Alunos do 1.º ano e dos Alunos dos restantes anos do CFOP? Quais?
5. Na sua opinião, quais poderão ser as principais razões que levam atualmente os candidatos a preferirem o CFOP/ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou mesmo das Forças Armadas?
6. No seu entender, quais as principais transformações que o aluno sofre ao longo do CFOP, desde o seu ingresso no curso até terminar o 5.º ano, e de que modo essa mudança é influenciada pelo processo educacional e formativo promovido no ISCPSI?

João Sanheiro  
Aspirante a Oficial de Polícia

**APÊNDICE D**

---

**Análise de Conteúdo da Questão n.º 1 da Entrevista**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 1 – Análise de conteúdo da questão n.º 1

QUESTÃO N.º 1									
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados					Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5		
ISCPSI/Estabelecimento de Ensino Superior comum	Acompanhamento	1.1. Internato	X	X	X	X		4	80%
		1.2. Existência de um Corpo de Alunos	X					1	20%
	Formação	1.3. Conduta exigida aos alunos	X		X	X	X	4	80%
		1.4. Formação especializada para a missão de Oficial de Polícia	X	X	X	X	X	5	100%

Tabela 2 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 1

QUESTÃO N.º 1		
Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"aquilo que tem a ver com o internato e as vivências que decorrem do internato"	1.1.
	"o internato acaba por ser aqui um elemento congregador que distingue o nosso Instituto de outros estabelecimentos de ensino superior"	1.1.
	"e ter um Corpo de Alunos, (...) policiais"	1.2.
	"o papel do Corpo de Alunos"	1.2.
	"o facto de neste curso superior os alunos sentirem aquilo que é a presença do Corpo de Alunos."	1.2.
	"só se consegue através deste instrumento que nós temos, que é o Corpo de Alunos."	1.2.
	"ao nível dos valores, dos princípios e daquilo que é cultura organizacional, que não está tão presente nos outros cursos como está no nosso."	1.3.
	"em termos de ética, em termos de princípios"	1.3.
	"aquilo que tem a ver com os valores e aquilo que é a base fundamental para o exercício do mandato amanhã, como oficial."	1.4.
#2	"temos aqui conceitos como o internato"	1.1.
	"o Estado entende que para o exercício específico desta função, requer-se uma formação altamente especializada."	1.4.
#3	"O facto de este curso também ter o internato é completamente diferente de todos esses cursos existentes no ensino superior"	1.1.
	"um conjunto de saber-ser e saber-fazer que não tem de ser a preocupação primária dos cursos superiores normais"	1.3.
	"tem a ver com o facto de aqui nós formarmos técnicos, formarmos oficiais de polícia para uma profissão."	1.4.
	"nós temos que dar um conjunto de competências pessoais e profissionais aos cadetes, para que eles enfrentem as vicissitudes e as necessidades da profissão de oficial de polícia."	1.4.
#4	"e por isso surge a ideia do internato"	1.1.
	"uma parte relacionada com a conduta e vivência"	1.3.
	"e a dimensão comportamental"	1.3.
	"para além do conhecimento académico há toda uma preparação técnica e também comportamental dos alunos para o futuro exercício das funções de oficial de polícia"	1.4.
#5	"É inculcada aqui uma atitude de responsabilidade para representar a marca de uma função específica, marca esta que é a Polícia de Segurança Pública"	1.3.
	"Nós orientamos os alunos essencialmente para uma missão que é a missão do oficial de polícia."	1.4.
	"O nosso ensino é moldado para doutrinar os alunos a pensar e a decidir, tendo em conta as circunstâncias inerentes à futura função"	1.4.

**APÊNDICE E**

---

**Análise de Conteúdo da Questão n.º 2 da Entrevista**



## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 3 – Análise de conteúdo da questão n.º 2

QUESTÃO N.º 2									
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados					Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5		
Competências no CFOP/Outro Estabelecimento	Foro Pessoal	2.1. Valores, princípios e postura	X		X			2	40%
		2.2. Competências de liderança	X			X	X	3	60%
	Foro Profissional	2.3. Capacidade de organização e adaptação		X		X	X	3	60%
		2.4. Competências de natureza técnica		X	X		X	3	60%

Tabela 4 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 2

QUESTÃO N.º 2		
Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"trabalhar a questão dos valores, dos princípios, o respeito pela dignidade humana, a questão do respeito pelo outro"	2.1.
	"o respeito pela hierarquia, o respeito pela cultura da organização, o respeito por aquilo que é a ética"	2.1.
	"respeitar aqui um conjunto de princípios, de valores"	2.1.
	"a sua forma de estar (...) no trato com os outros (...) os princípios e valores, que outro curso normalmente não trabalha."	2.1.
	"E depois outro elemento, que tem a ver com aquilo que são competências ao nível de comando e liderança."	2.2.
	"destacaria aqui então aquilo que tem a ver com aquilo que são as competências, certamente com competências ao nível então do comando e liderança"	2.2.
	"Ao nível da coordenação, ao nível de elaboração de projetos, na liderança geral de equipas"	2.2.
#2	"fornecidas ferramentas aos alunos, de tal modo que eles ficam preparados para perceber a mudança."	2.3.
	"experimentar as dificuldades de gerir recursos, de tomar a iniciativa, de criar modelos de análise para os problemas"	2.3.
	"criar modalidades de ação, organizar pessoas, recrutar e recolher recursos externos"	2.3.
	"têm capacidades da organização e capacidade de adaptação"	2.3.
	"as competências de natureza técnica, que são aquilo que são as especificidades que um oficial de polícia tem que ter no seu quadro de conhecimentos"	2.4.
#3	"O saber-estar"	2.1.
	"a sua postura, a sua presença e a sua atitude, a estarem dentro de uma organização que tem uma cultura própria"	2.1.
	"garantir que os alunos que saem daqui têm um conjunto de competências técnicas dadas pelo academismo"	2.4.
	"como ao nível funcional, que eles rapidamente consigam e devam utilizar assim que entrarem na profissão."	2.4.
#4	"este tipo de competências, de controlo, de comunicação, de liderança, muitas das vezes de ter um espírito de sacrifício mais desenvolvido"	2.2.
	"a capacidade de os alunos poderem tomar decisões com informação reduzida e não se limitarem apenas a tomar a decisão."	2.3.
#5	"A principal competência é efetivamente liderar, comandar e gerir todas as subunidades e serviços policiais quer no território nacional quer mesmo no estrangeiro."	2.2.
	"E ao longo dos cinco anos são construídos para saírem dali aptos para a função de comando"	2.2.
	"as bases das competências de comando e a gestão de homens"	2.2.
	"são adquiridas competências para que os alunos possam lidar com diversas dificuldades, internas e externas, com que se depararão na futura função do oficial de polícia."	2.3.
	"Os alunos, ao longo do curso, conseguem adquirir a competência de terem o traquejo suficiente e o à-vontade para ultrapassarem todas as dificuldades da profissão"	2.3.
	"O que faz com que adquiram um traquejo necessário para ultrapassarem as diversas dificuldades que irão enfrentar."	2.3.
	"Não há dúvida alguma que um aluno do Instituto (...) adquire conhecimentos técnicos e científicos"	2.4.

**APÊNDICE F**

---

**Análise de Conteúdo da Questão n.º 3 da Entrevista**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 3

QUESTÃO N.º 3								
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados					Resultados (%)
			1	2	3	4	5	
Amadurecimento mais rápido no CFOP	Opinião	3.1. Sim	X	X	X	X	X	5
		3.2. Não se sabe precisar totalmente		X		X		2
	Modo	3.3. Importância da integração dos alunos no primeiro ano do curso	X	X	X		X	4

Tabela 6 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 3

QUESTÃO N.º 3		
Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Sem dúvida que sim. (...) é observável"	3.1.
	"que o aluno tenha que amadurecer muito mais rapidamente"	3.1.
	"passa a ser um jovem (...) que tem uma forma de estar que nada tem a ver com um jovem "normal" com vinte e três anos lá fora"	3.1.
	"no primeiro ano é fundamental o tal trabalho que deve ocorrer para que os alunos do primeiro ano percebam da importância de ser um seguidor, de cumprir ordens, de acatar."	3.3.
	"se trabalha no primeiro ano a importância de ser um seguidor, de ter capacidades e ainda que não se concorde, ter de cumprir, sempre que seja uma ordem legal, como é óbvio."	3.3.
#2	"Em termos de maturidade eu considero que sim, que em certa medida há um amadurecimento dos alunos na formação"	3.1.
	"são uns miúdos no primeiro ano e no final do quinto ano são jovens até com uma postura completamente distinta"	3.1.
	"há um crescimento e um amadurecimento ao longo do curso."	3.1.
	"Eu imaginaria que o conjunto de desafios que são colocados aos alunos durante os cinco anos de formação poderiam potenciar um amadurecimento distinto"	3.1.
	"o curso tem características que favorecem o desenvolvimento de competências sociais específicas, portanto, é de presumir que sim, que existe um amadurecimento ao longo da formação."	3.1.
	"Isto não se sabe, eu não consigo, com os elementos que tenho, responder a esta questão"	3.2.
	"eu diria que responder a esta pergunta não se sabe."	3.2.
	"Os alunos quando entram são condicionados no seu comportamento, na sua conduta"	3.3.
	"existe liberdade de pensamento, mas não existe uma liberdade total de ação."	3.3.
#3	"Amadurece rapidamente primeiro porque o acompanhamento que é feito fora do setor académico é exatamente para esse efeito."	3.1.
	"garantir, de facto, que esse amadurecimento é um amadurecimento eficaz, e que tem de ser um amadurecimento mais acelerado."	3.1.
	"ele amadurece mais rapidamente."	3.1.
	"desde o momento em que o aluno sai da escola secundária e entra aqui numa academia que tem preocupações para lá das vertentes académicas"	3.3.
#4	"os cadetes aqui se vão adaptando à organização, e, portanto, têm de fazer um esforço acelerado para se adaptarem à organização"	3.1.
	"o amadurecimento relativamente à relação entre o cadete e a organização, e entre o cadete e a comunidade é um processo que é acelerado sim"	3.1.
	"mas não sei se isso é geral a toda esfera do cadete."	3.2.
#5	"A minha resposta logo à partida é sim."	3.1.
	"interprete e assumo desde logo no início do seu processo formativo todas as regras de conduta intrínsecas à condição policial"	3.3.

**APÊNDICE G**

---

**Análise de Conteúdo da Questão n.º 4 da Entrevista**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 4

QUESTÃO N.º 4									
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Entrevistados					Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5		
Padrão comportamental ao longo do CFOP	Opinião	4.1. Sim	X	X	X	X	X	5	100%
	Processo Evolutivo	4.2. Forma de estar	X	X	X	X		4	80%
		4.3. Maior grau de responsabilidade ao longo do curso	X	X			X	3	60%

Tabela 8 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 4

QUESTÃO N.º 4		
Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
#1	"Como o crescimento da formação no Instituto é gradual, não temos dúvidas nenhuma de que há uma diferença enorme."	4.1.
	"Desde logo, na forma de estar."	4.2.
	"esta diferença que é o sentir que o aluno do primeiro ano em regra tem uma forma de estar que o distingue do aluno do quarto ano."	4.2.
	"O que os distingue é o que têm em cima dos ombros e o grau de responsabilidade que têm"	4.3.
#2	"Existem."	4.1.
	"Não se perceberia que um cadete do primeiro ano se comportasse exatamente como um cadete do quarto ano ou um aspirante"	4.2.
	"ao longo da formação os alunos também são premiados (...) Com mudanças de posição na cadeia hierárquica. Continuam a ser cadetes, mas sobem na cadeia hierárquica."	4.3.
	"esta diferença entre os quatro anos do curso de formação, mais o quinto ano de aspirante promove essa diferenciação, quando responsabilizam uns mais do que outros"	4.3.
	"porque aquilo que deve crescer ao longo do curso é responsabilidade"	4.3.
#3	"Completamente."	4.1.
	"a forma como ele interage com os seus pares, com os seus superiores hierárquicos, com a comunidade escolar (...) é claramente diferente"	4.2.
	"ao nível da sua postura perante os outros, a forma como vêm o próprio contexto onde estão inseridos"	4.2.
#4	"Bem, obviamente que há aqui uma diferença brutal. Há uma grande diferença."	4.1.
	"há aqui um conjunto de sinais que nos evidenciam que o padrão comportamental vai sendo alterado ao longo dos anos."	4.1.
	"com este processo de formação e treino, partimos de alunos completamente dependentes (...) e vão sair alunos completamente independentes e autónomos"	4.2.
	"a conduta perante outros, o saber comunicar, o saber liderar, o saber tomar decisões e compreender as consequências que essas decisões vão ter."	4.2.
#5	"É claro que, relativamente ao padrão comportamental de um aluno do primeiro ano e dos alunos dos restantes anos, à partida há logo uma diferença observável."	4.1.
	"o grau de responsabilidade e a hierarquia entre os anos é bem patente."	4.3.
	"vêm o seu dever acrescido sempre que transitam de ano."	4.3.
	"sempre que há uma transição de ano é transmitida mais responsabilidade aos alunos e eles assumem-no."	4.3.

**APÊNDICE H**

---

**Análise de Conteúdo da Questão n.º 5 da Entrevista**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 5

QUESTÃO N.º 5								
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados					Resultados (%)
			1	2	3	4	5	
CFOP/ISCPSI v.s. Outra FS/FA	Imagem dos Oficiais da PSP e da própria PSP	5.1. Prestígio do CFOP e da função de Oficial de Polícia	X	X				2 40%
		5.2. Protagonismo do estatuto e da carreira de Oficial de Polícia	X	X			X	3 60%
		5.3. PSP ser uma força urbana e mais civilista			X	X		2 40%
	Opinião	5.4. Não sabe precisar			X			1 20%

Tabela 10 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 5

QUESTÃO N.º 5		
Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"o oficial da Polícia de Segurança Pública dispõe de uma multiplicidade de vias de saída, de possibilidades de trabalhar em Portugal ou no estrangeiro."	5.1.
	"a multiplicidade de tarefas"	5.1.
	"é a multiplicidade de tarefas, por um lado, esta riqueza de tarefas"	5.1.
	"poder ser o comandante da polícia de uma cidade, de uma esquadra."	5.1.
	"por outro lado, o estatuto."	5.2.
	"e atualmente eu acho que está associado o prestígio e o protagonismo que o oficial de polícia tem"	5.2.
	"aparecer muitas vezes perante a comunicação social."	5.2.
	"este aliciante este nível de protagonismo"	5.2.
#2	"porque o curso é efetivamente prestigiado."	5.1.
	"a qualidade dos alunos que de lá saem, e que acabam por indiretamente representar o Instituto (...) acabam por ser aqui um fator preponderante nessas escolhas."	5.1.
	"o prestígio da função, que tem vindo a crescer, aliás, ao longo dos últimos anos"	5.1.
	"E a carreira de oficiais de polícia (...) é aliciante, é variada, é diversificada"	5.2.
	"E, de facto, ter uma carreira que tem aliciantes."	5.2.
#3	"eventualmente por questões de imagem da própria organização (...) com uma imagem mais civilista (...) uma força policial mais urbana"	5.3.
	"Não faço a mínima ideia. Acho que vai ter de perguntar aos próprios, porque não sei."	5.4.
#4	"Um oficial da Polícia de Segurança Pública tem uma vantagem para aquelas pessoas que querem viver nas cidades."	5.3.
	"quem quer viver na cidade e quem quer ter uma ação dentro da esfera social"	5.3.
	"ter um papel relevante na sociedade e na comunidade, obviamente que a Polícia de Segurança Pública é mais aliciante"	5.3.
#5	"que é uma carreira aliciante. Há aqui uma perspetiva de carreira e uma garantia de emprego ao fim dos cinco anos, que são fatores deveras determinantes."	5.2.

**APÊNDICE I**

---

**Análise de Conteúdo da Questão n.º 6 da Entrevista**



## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 11 – Análise de conteúdo da questão n.º 6

QUESTÃO N.º 6								
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados					Resultados (%)
			1	2	3	4	5	
Desenvolvimento dos alunos através do processo formativo do ISCPSI	Principais transformações	6.1. Distinção dos alunos ao longo dos anos	X	X		X		3 60%
		6.2. Amadurecimento e evolução visível durante o curso		X	X	X		3 60%
	Influência do processo de aculturação ao ISCPSI	6.3. Identificação com a formação para uma função específica		X	X	X	X	4 80%

Tabela 12 – Matriz das unidades de análise para a questão n.º 6

QUESTÃO N.º 6		
Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"podemos sim dizer que existe aquilo que é o aluno no primeiro ano, no segundo ano, terceiro, quarto, quinto."	6.1.
	"Podemos então dizer que há uma diferença clara entre o primeiro e o quarto ano. Aí nota-se nitidamente que há diferenças."	6.1.
#2	"Os alunos do primeiro ano são executantes, os alunos do segundo e do terceiro ano são coadjuvantes. Quem realmente organiza (...) são os alunos do quarto ano."	6.1.
	"desenvolvimento gradual que os alunos têm ao longo do curso. Quando chega ao final do quinto ano, a bagagem é enorme."	6.2.
	"o conjunto de recursos que, entretanto, foram, ao longo daqueles anos, e claro de forma gradativa, promovendo essa evolução humana e profissional dos alunos"	6.2.
	"existe claramente um percurso de evolução contínua muito grande entre o candidato que entra (...) mas quando sai a sua visão é completamente diferente."	6.2.
	"amadureceu tecnicamente e amadureceu na sua personalidade, cresceu e conseguiu conformar o seu pensamento num mosaico de conhecimentos que foi adquirindo ao longo do curso."	6.2.
	"obrigam os alunos a experimentar a ação de comando, a gestão, a administração de recursos"	6.3.
	"estão a aprender a treinar e a praticar, em ambiente controlado e seguro, competências que lhes vão ser extremamente úteis no futuro."	6.3.
	"um processo de autorreflexão que o vai ajudar a limar a sua própria atitude, o seu próprio comportamento, a sua própria forma de estar"	6.2.
#3	"saia daqui mais maduro na forma como encara a vida, ao nível das diferentes nuances da nossa vida, tanto a nível pessoal como a nível profissional."	6.2.
	"Amadurecimento, disciplina, autorreflexão, sentido crítico"	6.2.
	"uma pessoa que é organizada, que sabe qual é o seu lugar na organização, o que é que a organização espera dela, e que possa agir de acordo com isso"	6.3.
	"limar arestas, enquanto futuro líder e futuro chefe, seja expectável do aluno um determinado tipo de comportamento, na sua relação com os outros"	6.3.
	"Desde o aprender a seguir os outros, depois a poder liderar os outros, e depois a poder no fundo liderar não só os outros, mas já conjuntos de outros."	6.1.
#4	"Os alunos entram muito dependentes e vão construindo e conquistando essa autonomia ao longo do processo de formação."	6.2.
	"a tomada de decisão, comunicação, a aplicação do conhecimento a situações em concreto."	6.2.
	"há aqui um processo, uma evolução, uma transformação ao longo do curso que permite que eles vão evoluindo."	6.2.
	"desde o ingresso até ao término do quinto ano, no fundo há aqui quase uma evolução sequencial."	6.2.
	"o processo de integração do eu na organização, as regras organizacionais, as práticas organizacionais, a subcultura organizacional"	6.3.
	"o processo de ensino do Curso de Formação de Oficiais de Polícia (...) é focado e sempre construído sob o aluno enquanto um indivíduo e enquanto um futuro oficial de polícia"	6.3.

**APÊNDICE J**

---

**Pedido de autorização para aplicação de Questionário**

## **POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**



### **Pedido de autorização para aplicação de questionário**

**Exmo. Senhor Diretor de Estágio,**

Eu, João Pedro Mosca Sanheiro, Aspirante a Oficial de Polícia (AOP), n.º 157251, a frequentar atualmente o 5.º ano do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado que tem como título “Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia”. A presente dissertação está a ser realizada sob a orientação do Senhor Professor Doutor Artur Rocha Machado.

No âmbito desta dissertação, venho mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a formalizar pedido de autorização para a aplicação de um questionário *online* aos alunos, de nacionalidade portuguesa, que neste momento frequentam o Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP). O estudo tem exclusivamente objetivos académicos, sendo as respostas rigorosamente anónimas, e o seu tratamento feito de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

A presente dissertação tem por objetivo verificar e analisar a existência de um perfil do futuro Oficial de Polícia. O estudo centra-se, deste modo, no CFOP, ou seja, nos Cadetes e Aspirantes que constituem os cinco anos do CFOP. O objetivo é perceber, no cômputo geral, quem é o aluno integrante do CFOP e que evolução sofre ao longo do Curso, através do processo educacional e formativo que experiencia no ISCPIS.

Pretende-se, deste modo, com este Questionário recolher informação sobre quem são os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação, promovido pelo ISCPIS, contribuiu para tal. É dirigido exclusivamente aos atuais alunos, de nacionalidade portuguesa, integrantes do CFOP, nomeadamente: Cadetes do 1.º Ano, 2.º Ano, 3.º Ano e 4.º Ano; assim como AOP's do 5.º Ano.

## **POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA**  
**DIREÇÃO DE ENSINO**



O Aspirante a Oficial de Polícia João Pedro Mosca Sanheiro compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas à realização de investigação científica.

**Pede deferimento**

ISCPSI, Lisboa, 04 de março de 2021

Assinatura manuscrita de João Pedro Mosca Sanheiro, escrita em tinta azul sobre uma linha horizontal.

João Pedro Mosca Sanheiro

Aspirante a Oficial de Polícia M/157251

**APÊNDICE K**

---

**Questionário aplicado aos alunos do CFOP**

# Questionário no âmbito da Dissertação de Mestrado "Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia"

Caro/a participante,

O presente Questionário é parte integrante da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais do Aspirante a Oficial de Polícia (AOP) João Sanheiro, subordinada ao tema "Ensaio para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia", sob a orientação científica do Sr. Prof. Doutor Artur Rocha Machado.

É realizado no âmbito do 33.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP)/Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), que forma os Oficiais da Polícia de Segurança Pública (PSP).

Este estudo tem exclusivamente objetivos académicos, sendo as respostas rigorosamente anónimas, e o seu tratamento feito de forma agregada, não permitindo a identificação individual. Por favor, não indique o seu nome ou n.º de identificação (pessoal ou policial) em qualquer local, para poder ser garantido o anonimato.

Com este Questionário pretende-se recolher informação sobre quem são os futuros Oficiais de Polícia, e de que modo o seu processo de aculturação, promovido pelo ISCPSP, contribuiu para tal. É dirigido exclusivamente aos atuais alunos, de nacionalidade portuguesa, integrantes do CFOP, nomeadamente: Cadetes do 1.º Ano, 2.º Ano, 3.º Ano e 4.º Ano; assim como AOP's do 5.º Ano.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas obter a sua opinião pessoal. A sua sinceridade é, neste sentido, fundamental para este estudo.

No caso de ter alguma dúvida ou questão a colocar, não hesite em contactar o autor deste estudo, através do e-mail [jpsanheiro@psp.pt](mailto:jpsanheiro@psp.pt).

Muito obrigado pela sua colaboração!

Atenciosamente,  
João Sanheiro  
Aspirante a Oficial de Polícia

**\*Obrigatório**



1. Declaração de consentimento informado \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

☐ Declaro que li e compreendi a informação descrita acima sobre este estudo e aceito participar no mesmo.

Parte I

2. Idade: \*

---

3. Género: \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Masculino

☐ Feminino

4. Estado Civil: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Solteiro
- ☐ União de Facto
- ☐ Viúvo

5. Ano do CFOP que frequenta: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ 1.º Ano
- ☐ 2.º Ano
- ☐ 3.º Ano
- ☐ 4.º Ano
- ☐ 5.º Ano



6. Naturalidade: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Distrito de Aveiro
- ☐ Distrito de Braga
- ☐ Distrito de Bragança
- ☐ Distrito de Beja
- ☐ Distrito de Castelo Branco
- ☐ Distrito de Coimbra
- ☐ Distrito de Évora
- ☐ Distrito de Faro
- ☐ Distrito de Guarda
- ☐ Distrito de Leiria
- ☐ Distrito de Lisboa
- ☐ Distrito de Portalegre
- ☐ Distrito do Porto
- ☐ Distrito de Santarém
- ☐ Distrito de Setúbal
- ☐ Distrito de Viana do Castelo
- ☐ Distrito de Vila Real
- ☐ Distrito de Viseu
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

7. Zona de residência: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Rural
- ☐ Urbana

8. Antes de entrar no ISCPSI já era polícia? \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

9. Teve conhecimento do ISCPSI primordialmente através de: \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Amigos

☐ Família

☐ Escola Secundária

☐ Redes Sociais/Televisão/Jornais

☐ Outra: \_\_\_\_\_

10. O ISCPSI foi a sua principal escolha no Acesso ao Ensino Superior? \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

11. Aquando do concurso ao ISCPSI, concorreu simultaneamente a outra Força de Segurança? \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

12. Quando do concurso ao ISCPSI, concorreu simultaneamente a algum ramo das Forças Armadas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

13. Quando terminar o CFOP, gostaria de ficar colocado na sua área de residência? \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Sim

☐ Não

☐ É indiferente

14. Optou pela PSP, concretamente pelo ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou das Forças Armadas, principalmente porque: \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Já tem familiares na PSP

☐ Não concorreu a mais nada

☐ Não foi aprovado em mais nenhuma Instituição

☐ Identifica-se mais com a PSP do que com as restantes Instituições

☐ Outra: \_\_\_\_\_

## Parte II

15. Responda, de forma sincera e dando a sua opinião pessoal, às afirmações que se seguem. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Antes de ingressar no CFOP, os Cadetes já deveriam ter experiência profissional enquanto Agentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A integração que os Cadetes do 1.º Ano experienciam é adequada para a sua aculturação ao ISCPSI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A integração fomenta positivamente os laços entre os Cadetes do 1.º Ano e do 4.º Ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O apoio da família é fundamental para o equilíbrio emocional do aluno ao longo do CFOP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O apoio dos amigos é fundamental para o equilíbrio emocional do aluno ao longo do CFOP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que foi fácil a minha adaptação comportamental face ao expectável por parte de um aluno do ISCPSI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se fosse hoje, escolhia concorrer novamente ao CFOP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sem qualquer tipo de dúvida.

Considero fundamental o regime de internato obrigatório para os Cadetes do 1.º Ano.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Durante a frequência do CFOP, o regime (internato/externato) que pessoalmente experiencio, vai condicionar as minhas competências na futura profissão.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os valores e os padrões comportamentais que experienciei no ISCPSP serão importantes para mim no futuro, enquanto Oficial de Polícia.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Considero que com o CFOP amadureci mais rapidamente do que amadureceria, caso não tivesse ingressado neste Curso.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

O processo de aculturação promovido pelo ISCPSP contribuiu fortemente para o que sou hoje.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Considero que a frequência no CFOP me abriu horizontes, e fez com que passasse a ver o mundo de outra forma.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Considero-me um líder nato.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

O CFOP fomentou as minhas capacidades de entreajuda, trabalho em equipa e camaradagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O CFOP fomentou as minhas capacidades de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O CFOP fomentou as minhas capacidades de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me uma pessoa individualista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ter funções de responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto mais de motivar os outros, do que de ser motivado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a remuneração que vou auferir como Subcomissário, quando terminar o CFOP, é adequada para a função que irei desempenhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ser avaliado pelos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numa esquadra, o processo de tomada de decisão deve passar exclusivamente pelo Comandante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho como objetivo alcançar os mais altos cargos dentro da PSP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando iniciei o CFOP, as expectativas que tinha relativamente à minha carreira policial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

eram diferentes das  
que tenho hoje.

---

No futuro, gostaria de  
me manter com as  
funções de  
Comandante de  
Esquadra o máximo  
de tempo possível.

☐☐☐☐☐

Hoje, os objetivos que  
pretendo alcançar na  
minha carreira  
mudaram,  
relativamente aos  
objetivos que tinha  
quando dei os  
primeiros passos  
como Cadete.

☐☐☐☐☐

Enquanto  
Comandante de  
Esquadra, considero  
que as minhas  
relações interpessoais  
com os meus  
subordinados serão  
relevantes para o  
desempenho da  
minha função.

☐☐☐☐☐

Considero que o facto  
de ter frequentado o  
CFOP irá fazer com  
que esteja preparado  
para exercer a função  
de comando.

☐☐☐☐☐

Parte III

16. Tendo em conta a sua visão pessoal, avalie o grau de importância dos seguintes fatores, para o seu concurso ao CFOP. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nada importante	Pouco importante	Nem muito nem pouco importante	Importante	Muito importante
Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carreira estimulante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emprego seguro e estável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissão e cargo de prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo de comportamento dos Oficiais de Polícia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**APÊNDICE L**

---

**Caracterização dos participantes do Questionário**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 13 – Género dos alunos do CFOP

	N	%
Feminino	39	28,3
Masculino	99	71,7
Total	138	100,0

Tabela 15 – Estatísticas descritivas da Idade

Média	23,62
Mediana	22,00
Erro Desvio	4,563
Mínimo	18
Máximo	35

Tabela 14 – Idade dos alunos do CFOP

	N	%
18	8	5,8
19	15	10,9
20	19	13,8
21	17	12,3
22	12	8,7
23	18	13,0
24	6	4,3
25	5	3,6
26	3	2,2
27	1	,7
28	7	5,1
29	5	3,6
30	6	4,3
31	5	3,6
32	4	2,9
33	3	2,2
34	1	,7
35	3	2,2
Total	138	100,0

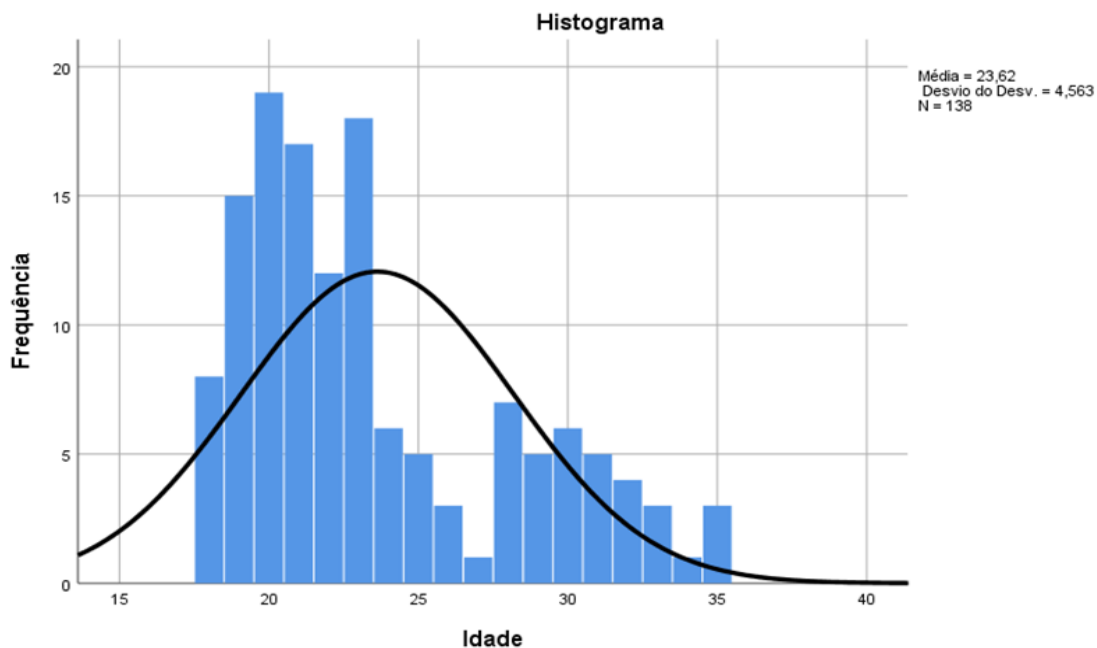


Gráfico 1 – Histograma da frequência de idades dos alunos do CFOP

Tabela 16 – Testes de Normalidade da variável Idade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Idade	,199	138	,000	,889	138	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Tabela 17 – Estado civil dos alunos do CFOP

	N	%
Casado	9	6,5
Solteiro	118	85,5
União de Facto	11	8,0
Total	138	100,0

Tabela 18 – Respostas à questão “Ano do CFOP que frequenta”

	N	%
1.º Ano	30	21,7
2.º Ano	28	20,3
3.º Ano	24	17,4
4.º Ano	30	21,7
5.º Ano	26	18,8
Total	138	100,0

Tabela 19 – Naturalidade dos alunos do CFOP

	N	%
Distrito de Aveiro	2	1,4
Distrito de Braga	6	4,3
Distrito de Bragança	4	2,9
Distrito de Castelo Branco	6	4,3
Distrito de Coimbra	3	2,2
Distrito de Évora	2	1,4
Distrito de Faro	3	2,2
Distrito de Guarda	3	2,2
Distrito de Leiria	7	5,1
Distrito de Lisboa	25	18,1
Distrito de Portalegre	4	2,9
Distrito de Santarém	14	10,1
Distrito de Setúbal	9	6,5
Distrito de Viana do Castelo	2	1,4
Distrito de Vila Real	3	2,2
Distrito de Viseu	4	2,9
Distrito do Porto	30	21,7
Região Autónoma da Madeira	7	5,1
Região Autónoma dos Açores	4	2,9
Total	138	100,0

Tabela 20 – Zona de residência dos alunos do CFOP

	N	%
Rural	44	31,9
Urbana	94	68,1
Total	138	100,0

Tabela 21 – Respostas à questão “*Antes de entrar no ISCPSI já era polícia?*”

	N	%
Não	96	69,6
Sim	42	30,4
Total	138	100,0

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 22 – Respostas à questão “Teve conhecimento do ISCPSI primordialmente através de”

	N	%
Amigos	31	22,5
Através da Instituição PSP	12	8,7
Escola Secundária	10	7,3
Família	62	44,9
Futurália	2	1,5
Internet	4	2,8
Paper's	1	,7
Redes Sociais/ Televisão/ Jornais	16	11,6
Total	138	100,0

Tabela 23 – Respostas à questão “O ISCPSI foi a sua principal escolha no Acesso ao Ensino Superior?”

	N	%
Não	27	19,6
Sim	111	80,4
Total	138	100,0

Tabela 24 – Respostas à questão “Quando do concurso ao ISCPSI, concorreu simultaneamente a outra Força de Segurança?”

	N	%
Não	113	81,9
Sim	25	18,1
Total	138	100,0

Tabela 25 – Respostas à questão “Quando do concurso ao ISCPSI, concorreu simultaneamente a algum ramo das Forças Armadas?”

	N	%
Não	104	75,4
Sim	34	24,6
Total	138	100,0

Tabela 26 – Respostas à questão “Quando terminar o CFOP, gostaria de ficar colocado na sua área de residência?”

	N	%
É indiferente	45	32,6
Não	8	5,8
Sim	85	61,6
Total	138	100,0

Tabela 27 – Respostas à questão “Optou pela PSP, concretamente pelo ISCPSI, em detrimento de outra Força de Segurança ou das Forças Armadas, principalmente porque”

	N	%
Entrei primeiro nesta	1	,7
Identifica-se mais com a PSP do que com as restantes Instituições	94	68,1
Já cumpri serviço militar. PSP atua na minha área de residência	1	,7
Já tem familiares na PSP	17	12,3
Não concorreu a mais nada	22	15,9
Não foi aprovado em mais nenhuma Instituição	1	,7
Porque já era Agente e queria progredir na carreira	1	,7
Primeira a notificar para frequência do curso	1	,7
Total	138	100,0

**APÊNDICE M**

---

**Respostas à Parte II do Questionário**

# Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 28 – Respostas à Parte II do Questionário

		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo
		totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente
Antes de ingressar no CFOP, os	N	10	40	38	32	18
Cadetes já deveriam ter experiência	%	7,2%	29,0%	27,5%	23,2%	13,0%
profissional enquanto Agentes						
A integração que os Cadetes do 1.º	N	5	22	20	66	25
Ano experienciam é adequada para a	%	3,6%	15,9%	14,5%	47,8%	18,1%
sua aculturação ao ISCPSI						
A integração fomenta positivamente	N	6	20	30	56	26
os laços entre os Cadetes do 1.º Ano	%	4,3%	14,5%	21,7%	40,6%	18,8%
e do 4.º Ano						
O apoio da família é fundamental	N	0	2	3	42	91
para o equilíbrio emocional do aluno	%	0,0%	1,4%	2,2%	30,4%	65,9%
ao longo do CFOP						
O apoio dos amigos é fundamental	N	0	6	12	60	60
para o equilíbrio emocional do aluno	%	0,0%	4,3%	8,7%	43,5%	43,5%
ao longo do CFOP						
Considero que foi fácil a minha	N	2	16	23	70	27
adaptação comportamental face ao	%	1,4%	11,6%	16,7%	50,7%	19,6%
expectável por parte de um aluno do						
ISCPSI						
Se fosse hoje, escolhia concorrer	N	2	6	9	37	84
novamente ao CFOP, sem qualquer	%	1,4%	4,3%	6,5%	26,8%	60,9%
tipo de dúvida						
Considero fundamental o regime de	N	11	14	18	56	39
internato obrigatório para os Cadetes	%	8,0%	10,1%	13,0%	40,6%	28,3%
do 1.º Ano						
Durante a frequência do CFOP, o	N	17	32	39	42	8
regime (internato/externato) que	%	12,3%	23,2%	28,3%	30,4%	5,8%
peçoalmente experiencio, vai						
condicionar as minhas competências						
na futura profissão						
Os valores e os padrões	N	0	6	7	86	39
comportamentais que experienciei no	%	0,0%	4,3%	5,1%	62,3%	28,3%
ISCPSI serão importantes para mim						
no futuro, enquanto Oficial de						
Polícia	N	4	18	15	45	56

# Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo
		totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente
Considero que com o CFOP amadureci mais rapidamente do que amadureceria, caso não tivesse ingressado neste Curso	%	2,9%	13,0%	10,9%	32,6%	40,6%
O processo de aculturação promovido pelo ISCPSI contribuiu fortemente para o que sou hoje	N	8	23	24	66	17
Considero que a frequência no CFOP me abriu horizontes, e fez com que passasse a ver o mundo de outra forma	%	5,8%	16,7%	17,4%	47,8%	12,3%
Considero-me um líder nato	N	4	12	16	75	31
	%	2,9%	8,7%	11,6%	54,3%	22,5%
O CFOP fomentou as minhas capacidades de entreaajuda, trabalho em equipa e camaradagem	N	2	11	50	64	11
	%	1,4%	8,0%	36,2%	46,4%	8,0%
O CFOP fomentou as minhas capacidades de gestão	N	2	1	12	76	47
	%	1,4%	0,7%	8,7%	55,1%	34,1%
O CFOP fomentou as minhas capacidades de liderança	N	0	3	14	94	27
	%	0,0%	2,2%	10,1%	68,1%	19,6%
Considero-me uma pessoa individualista	N	3	4	29	81	21
	%	2,2%	2,9%	21,0%	58,7%	15,2%
Gosto de ter funções de responsabilidade	N	44	69	21	4	0
	%	31,9%	50,0%	15,2%	2,9%	0,0%
Gosto mais de motivar os outros, do que de ser motivado	N	0	1	15	83	39
	%	0,0%	0,7%	10,9%	60,1%	28,3%
Considero que a remuneração que vou auferir como Subcomissário, quando terminar o CFOP, é adequada para a função que irei desempenhar	N	1	5	43	67	22
	%	0,7%	3,6%	31,2%	48,6%	15,9%
Gosto de ser avaliado pelos outros	N	17	24	27	63	7
	%	12,3%	17,4%	19,6%	45,7%	5,1%
Numa esquadra, o processo de tomada de decisão deve passar exclusivamente pelo Comandante	N	1	19	68	40	10
	%	0,7%	13,8%	49,3%	29,0%	7,2%
Tenho como objetivo alcançar os mais altos cargos dentro da PSP	N	40	62	23	12	1
	%	29,0%	44,9%	16,7%	8,7%	0,7%
	N	8	19	48	48	15
	%	5,8%	13,8%	34,8%	34,8%	10,9%
	N	9	35	36	45	13



## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo
		totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente
Quando iniciei o CFOP, as expectativas que tinha relativamente à minha carreira policial eram diferentes das que tenho hoje	%	6,5%	25,4%	26,1%	32,6%	9,4%
No futuro, gostaria de me manter com as funções de Comandante de Esquadra o máximo de tempo possível	N	8	35	62	27	6
	%	5,8%	25,4%	44,9%	19,6%	4,3%
Hoje, os objetivos que pretendo alcançar na minha carreira mudaram, relativamente aos objetivos que tinha quando dei os primeiros passos como Cadete	N	12	34	36	44	12
	%	8,7%	24,6%	26,1%	31,9%	8,7%
Enquanto Comandante de Esquadra, considero que as minhas relações interpessoais com os meus subordinados serão relevantes para o desempenho da minha função	N	0	3	3	32	100
	%	0,0%	2,2%	2,2%	23,2%	72,5%
Considero que o facto de ter frequentado o CFOP irá fazer com que esteja preparado para exercer a função de comando	N	5	14	24	65	30
	%	3,6%	10,1%	17,4%	47,1%	21,7%

**APÊNDICE N**

---

**Respostas à Parte III do Questionário**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 29 – Respostas à Parte III do Questionário

		Nada importante	Pouco importante	Nem muito nem pouco importante	Importante	Muito importante
Amigos	N	14	14	28	52	30
	%	10,1%	10,1%	20,3%	37,7%	21,7%
Familiares	N	3	3	7	42	83
	%	2,2%	2,2%	5,1%	30,4%	60,1%
Carreira estimulante	N	0	1	4	65	68
	%	0,0%	0,7%	2,9%	47,1%	49,3%
Emprego seguro e estável	N	3	2	7	44	82
	%	2,2%	1,4%	5,1%	31,9%	59,4%
Remuneração	N	2	4	17	92	23
	%	1,4%	2,9%	12,3%	66,7%	16,7%
Profissão e cargo de prestígio	N	5	5	21	68	39
	%	3,6%	3,6%	15,2%	49,3%	28,3%
Modelo de comportamento dos Oficiais de Polícia	N	5	14	29	60	30
	%	3,6%	10,1%	21,0%	43,5%	21,7%

## **APÊNDICE O**

---

### **Análise das Hipóteses de Estudo**

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 30 – Análise da Hipótese de Estudo 1

			Antes de entrar no ISCPSI já era polícia?		Total
			Não	Sim	
Considero que foi fácil a minha adaptação comportamental face ao expectável por parte de um aluno do ISCPSI	Discordo	N	0	2	2
	totalmente	%	0,0%	4,8%	1,4%
	Discordo	N	12	4	16
		%	12,5%	9,5%	11,6%
	Nem concordo nem discordo	N	16	7	23
		%	16,7%	16,7%	16,7%
	Concordo	N	54	16	70
		%	56,3%	38,1%	50,7%
	Concordo totalmente	N	14	13	27
		%	14,6%	31,0%	19,6%
Total		N	96	42	138
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 31 – Agregações para análise da Hipótese de Estudo 2

	N	%
Amigos	31	23,0
Instituição	12	8,9
Escola Secundária	10	7,4
Família	62	45,9
Meios de comunicação, divulgação e internet	23	16,6
Total	138	100,0

Tabela 32 – Análise da Hipótese de Estudo 2

			Zona de residência		
			Rural	Urbana	Total
Como teve conhecimento do ISCPSI	Amigos	N	13	18	31
		%	29,5%	19,1%	22,5%
	Instituição	N	3	9	12
		%	6,8%	9,6%	8,7%
	Escola Secundária	N	5	5	10
		%	11,4%	5,3%	7,2%
	Família	N	15	47	62
		%	34,1%	50,6%	44,9%
	Meios de comunicação, divulgação e internet	N	8	15	23
		%	18,2%	15,9%	16,7%
Total	N	44	94	138	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 33 – Análise da Hipótese de Estudo 3

			Antes de entrar no ISCPSP já era polícia?		Total
			Não	Sim	
Antes de ingressar no CFOP, os Cadetes	Discordo totalmente	N	9	1	10
		%	9,4%	2,4%	7,2%
já deveriam ter experiência	Discordo	N	35	5	40
		%	36,5%	11,9%	29,0%
profissional enquanto Agentes	Nem concordo nem discordo	N	32	6	38
		%	33,3%	14,3%	27,5%
	Concordo	N	17	15	32
		%	17,7%	35,7%	23,2%
	Concordo totalmente	N	3	15	18
		%	3,1%	35,7%	13,0%
Total		N	96	42	138
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 34 – Análise da Hipótese de Estudo 4

			Ano do CFOP que frequenta					Total
			1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano	5.º Ano	
Gosto de ter funções de responsabilidade	Discordo	N	0	0	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	0,7%
	Nem concordo nem discordo	N	4	3	4	1	3	15
		%	13,3%	10,7%	16,7%	3,3%	11,5%	10,9%
	Concordo	N	17	16	16	20	14	83
		%	56,7%	57,1%	66,7%	66,7%	53,8%	60,1%
	Concordo totalmente	N	9	9	4	9	8	39
		%	30,0%	32,1%	16,7%	30,0%	30,8%	28,3%
Total		N	30	28	24	30	26	138
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Ensaio Para Elaboração do Perfil de Oficial de Polícia

Tabela 35 – Cruzamento de variáveis para análise da Hipótese de Estudo 5 (1)

			Ano do CFOP que frequenta					Total
			1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano	5.º Ano	
Tenho como objetivo alcançar os mais altos cargos dentro da PSP	Discordo	N	1	0	1	1	5	8
	totalmente	%	3,3%	0,0%	4,2%	3,3%	19,2%	5,8%
	Discordo	N	4	2	3	7	3	19
		%	13,3%	7,1%	12,5%	23,3%	11,5%	13,8%
	Nem concordo	N	10	9	6	8	15	48
	nem discordo	%	33,3%	32,1%	25,0%	26,7%	57,7%	34,8%
	Concordo	N	12	13	12	10	1	48
		%	40,0%	46,4%	50,0%	33,3%	3,8%	34,8%
	Concordo	N	3	4	2	4	2	15
	totalmente	%	10,0%	14,3%	8,3%	13,3%	7,7%	10,9%
Total		N	30	28	24	30	26	138
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 36 – Cruzamento de variáveis para análise da Hipótese de Estudo 5 (2)

			Ano do CFOP que frequenta					Total
			1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano	5.º Ano	
No futuro, gostaria de me manter com as funções de Comandante de Esquadra o máximo de tempo possível	Discordo	N	2	0	0	5	1	8
	totalmente	%	6,7%	0,0%	0,0%	16,7%	3,8%	5,8%
	Discordo	N	7	9	8	9	2	35
		%	23,3%	32,1%	33,3%	30,0%	7,7%	25,4%
	Nem concordo	N	15	15	9	9	14	62
	nem discordo	%	50,0%	53,6%	37,5%	30,0%	53,8%	44,9%
	Concordo	N	3	4	7	6	7	27
		%	10,0%	14,3%	29,2%	20,0%	26,9%	19,6%
	Concordo	N	3	0	0	1	2	6
	totalmente	%	10,0%	0,0%	0,0%	3,3%	7,7%	4,3%
Total		N	30	28	24	30	26	138
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%